



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Maestría en Negocios Internacionales

T E S I S

***“Propuesta de outsourcing regional en América Latina para
una empresa Multinacional.”***

Autor: Ing. Matías Perassi

Tutor: Mg. Oscar Rete

- 2021 -

UCES
**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Buenos Aires 2 de Junio de 2021

Por la presente se autoriza el pasaje del documento de Trabajo Final “Propuesta de outsourcing regional en América Latina para una empresa Multinacional” del alumno Matías Perassi, correspondiente a la Carrera Maestría en Negocios Internacionales, aprobado por las autoridades de la carrera, para su evaluación por parte de los jurados:

Firma y aclaración del Director/Tutor:



Oscar Rete

Firma y aclaración del Coordinador de Trabajo Final de la Carrera:



Oscar Rete

Firma y aclaración del Director de la Carrera:



Luciano Rezzoagli

Agradecimientos:

Agradecer es un signo de empatía, demuestra un sentimiento y una apreciación, subjetiva u objetiva, sobre las acciones que alguien o algo generó en la vida de uno. Es tomarse un tiempo para demostrar que simples actos pueden hacer la diferencia para alguien.

En este caso, tengo el agrado de dedicarle ésta producción a toda persona que confió y sigue confiando en mí. A todos aquellos que, de una u otra forma, han sido parte de mi camino y han ayudado a convertirme en el hombre que hoy en día soy.

La vida es una sucesión de compañeros, compañeras y momentos que forjan las bases de la calidad de individuo en la que uno se convierte.

No quiero dejar de agradecer:

A mis compañeros desde hace más de 4 años, Paola y Milo, por estar a mi lado y apoyarme en cada decisión que tomo.

A mis padres, hermanos, abuelos y tíos que siempre apostaron por mí, y que han transitado cada etapa de mi vida

A mis amigos, esa familia que elegí.

A Óscar Rete, mi tutor de tesis y referente para mí futuro profesional, académico y personal.

A DeLaval, que siempre y bajo cualquier circunstancia apoyó mi desarrollo profesional y académico.

A Carlos Callieri, quién logró ver en mi un perfil totalmente nuevo y me brindó la posibilidad de empaparme en el mundo de los negocios.

A Guillermo Aguirre, por su liderazgo y trayectoria, pero principalmente, por su calidad de persona y su confianza plena.

En fin,

“Siempre hay que encontrar el tiempo para agradecer a las personas que hacen una diferencia en nuestras vidas”. John F. Kennedy

Prólogo

El presente trabajo tiene carácter de tesis, desarrollado para adquirir el título de Magíster en Negocios Internacionales por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).

La redacción se basa en un proyecto de intervención, que buscará analizar si tercerizar la producción de un bien de capital dentro de América Latina (LATAM) es una buena opción para continuar el abastecimiento a los canales de venta. La propuesta, se basa en la decisión de la compañía por cancelar la manufactura de una gama de productos, proveniente de las fábricas en Europa, provocando un cese de la oferta de equipos que son esenciales para la región LATAM.

En la presente tesis, se han desarrollado los fundamentos por los que el mercado necesita los productos para lograr abastecer de alimentos a Centroamérica. Se realizó un estudio minucioso del entorno de la compañía en los mercados seleccionados para el proyecto, utilizando métodos conocidos dentro del ámbito de los negocios (análisis PESTEL, 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, FODA y CAME). Se determinó un modelo nuevo, produciendo y exportando desde dentro del acuerdo de ALADI, consiguiendo reducción en los derechos de importación para los mercados target. En éste sentido, se logró establecer un nivel de costos mínimos dentro de los cuales negociar con el proveedor, para lograr así posicionar a precios de mercado los productos en los países en estudio.

Dentro de la metodología, se determinaron las estrategias a tomar para lograr tener éxito en el contrato de outsourcing, así como también, detectar los beneficios y las amenazas a las que la empresa se encuentra expuesta utilizando dicho esquema de asociación.

Finalmente, se brindaron las conclusiones y el análisis de las hipótesis de investigación planteadas para el proyecto.

INDICE DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	9
1.1	UNA MIRADA AL PASADO DEL COMERCIO INTERNACIONAL.....	9
1.2	LA DEPENDENCIA TECNOLÓGICA DE AMÉRICA LATINA.....	12
1.3	EL PROYECTO DE INTERVENCIÓN.....	13
1.4	PRINCIPAL STAKEHOLDER, LA EMPRESA DELAVAL.....	13
1.4.1	<i>Justificación de la elección del tema</i>	15
1.4.2	<i>Objetivos</i>	16
1.4.3	<i>Preguntas de investigación</i>	17
1.4.4	<i>Hipótesis</i>	17
2	MARCO TEÓRICO.....	19
2.1	LA PRODUCCIÓN LÁCTEA EN AMÉRICA LATINA.....	19
2.1.1	<i>Los establecimientos Lácteos de América Latina</i>	21
2.2	EL ALMACENAMIENTO DE LA LECHE.....	24
2.2.1	<i>El Tanque de frío y almacenamiento</i>	25
2.3	EL COMERCIO DENTRO DE AMÉRICA LATINA.....	26
2.3.1	<i>Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)</i>	27
2.4	LOS MERCADOS TARGET.....	29
2.5	TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL.....	30
2.5.1	<i>La teoría de la ventaja absoluta</i>	30
2.5.2	<i>La ventaja comparativa</i>	31
2.6	EL OUTSOURCING.....	32
2.6.1	<i>Definición de Outsourcing</i>	34
2.6.2	<i>La globalización del outsourcing</i>	35
2.6.3	<i>Offshoring</i>	36
2.6.4	<i>El Offshore Outsourcing</i>	38
2.6.5	<i>Beneficios de los acuerdos con terceras partes en Offshoring</i>	39
2.6.5.1	<i>Mejorar la competitividad en costos</i>	41
2.6.5.2	<i>Convertir los costos fijos en variables</i>	41
2.6.5.3	<i>Enfocarse en las actividades claves</i>	42
2.6.5.4	<i>Resuelve los problemas de capacidad productiva</i>	43
2.6.5.5	<i>Mejora la calidad del servicio</i>	43
2.6.5.6	<i>Conocimiento, experiencia y tecnología del proveedor</i>	44
2.6.6	<i>Riesgos de los acuerdos de outsourcing</i>	45
2.6.6.1	<i>Riesgo de no alcanzar los objetivos</i>	46
2.6.6.2	<i>Riesgo de pérdida de control del servicio y del know how</i>	48
2.6.6.3	<i>Depender directamente del proveedor</i>	49
2.7	MODELO DE EXPORTACIONES.....	50
2.7.1	<i>Incoterms en análisis</i>	52
2.7.1.1	<i>EXW – Ex Works</i>	52
2.7.1.2	<i>FOB – Free on board</i>	53
2.7.1.3	<i>CIF – Cost, Insurance and Freight</i>	54
2.7.2	<i>Posición arancelaria</i>	55

3	METODOLOGÍA.....	57
3.1	ENFOQUE DE LA TESIS	57
3.2	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.3	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y DECISIÓN	60
3.3.1	<i>Análisis PESTEL</i>	61
3.3.2	<i>Las 5 fuerzas de Michael Porter</i>	65
3.3.3	<i>El análisis FODA</i>	71
3.3.4	<i>El análisis CAME</i>	74
3.3.5	<i>Herramienta de análisis del proveedor</i>	77
4	ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	78
4.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	78
4.1.1	<i>Determinación del precio de los productos</i>	79
4.1.1.1	Precios de mercado (cliente final).....	79
4.1.1.2	Precio CIF	81
4.1.1.3	Precio FOB.....	82
4.1.1.4	Precio EXW	83
4.2	ANÁLISIS DEL PROVEEDOR.....	87
4.2.1	<i>Resultados de encuesta</i>	91
4.3	ANÁLISIS DE ENTORNO	94
4.3.1	<i>Análisis PESTEL</i>	95
4.3.2	<i>Las 5 fuerzas de Michael Porter</i>	100
4.3.3	<i>La matriz FODA</i>	103
4.3.4	<i>Análisis CAME</i>	107
5	CONCLUSIONES.....	111
6	BIBLIOGRAFÍA.....	116
7	ANEXOS.....	120
7.1	MODELO DE ENCUESTA.....	120
7.2	ANEXO 1: RESULTADOS DE ENCUESTA A DISTRIBUIDORES.....	121
7.3	ANEXO 2: PLANTILLA DE CÁLCULO DE PRECIOS EXW	122

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: AUMENTO EN EL CONSUMO DE ALIMENTOS PARA EL PERÍODO 2029.	20
TABLA 2: RESUMEN DE INDICADORES CLAVE PARA LECHERÍAS EN LATAM.	21
TABLA 3: DISTRIBUCIÓN DE GRANJAS POR CANTIDAD DE VACAS.	22
TABLA 4: TASA DE CRECIMIENTO ANUAL COMPUESTA DE REBAÑOS AGRUPADOS POR CANTIDAD DE VACAS.	23
TABLA 5: CRECIMIENTO ANUAL PONDERADO DE LAS FRECUENCIAS ACUMULADAS	24
TABLA 6: EXPORTACIONES DE PAÍSES MIEMBROS DE ALADI CON LAC (EN MILLONES DE USD).	28
TABLA 7: PORCENTAJE DE EXPORTACIONES INTRARREGIONAL DE ALADI VS LAC	28
TABLA 8: PORCENTAJE DE IMPORTACIONES DE BIENES DE CAPITAL INTRARREGIONALES CON RESPECTO A LAS IMPORTACIONES TOTALES.	29
TABLA 9: VENTAJA COMPARATIVA ENTRE 2 PAÍSES	32
TABLA 10: COSTO DE OPORTUNIDAD DE PRODUCCIÓN	32
TABLA 11: RESUMEN DE COSTOS INVOLUCRADOS EN LOS INCOTERMS ANALIZADOS	55
TABLA 12: CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PROVEEDOR	77
TABLA 13: VENTAS DE TANQUES, EN CANTIDADES, DENTRO DE AMÉRICA LATINA.	78
TABLA 14: PRECIOS DE MERCADO DE LA PRINCIPAL COMPETENCIA EN LOS MERCADO TARGET	80
TABLA 15: PRECIOS FINALES TARGET	81
TABLA 16: PROMEDIO DE GASTOS DE IMPORTACIÓN	81
TABLA 17: CÁLCULO DEL VALOR CIF PROMEDIO DE CADA VOLUMEN DE TANQUE	82
TABLA 18: CÁLCULOS DE PRECIOS FOB A PARTIR DEL PRECIO CIF	83
TABLA 19: CÁLCULO DEL COSTO DE LOS TANQUES DESCONTADOS DEL FOB LOS DERECHOS Y LA UTILIDAD	83
TABLA 20: COSTOS EN ORIGEN PARA DESPACHO DE EXPORTACIÓN	84
TABLA 21: PRECIOS EXW FINALES A PARTIR DEL PRECIO DE MERCADO PROMEDIO.	84
TABLA 22: COSTOS MÍNIMOS PARA ACEPTAR POR PARTE DEL PROVEEDOR	85
TABLA 23: POSIBLES MÁRGENES POR VARIACIÓN EN COSTOS DE FLETE Y DERECHOS DE EXPORTACIÓN.	85
TABLA 24: RESUMEN DE COSTOS Y UTILIDAD TARGET	86
TABLA 25: RESUMEN DE COSTOS PARA TANQUE DE 500 LITROS	86
TABLA 26: CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PROVEEDOR (CAPÍTULO MARCO TEÓRICO)	87
TABLA 27: RESUMEN DE PREGUNTAS POR CATEGORÍA PARA ENCUESTA A DISTRIBUIDORES	91
TABLA 28: RESPUESTA DE ENCUESTA RELACIONADAS A PERSPECTIVA FINANCIERA.	92
TABLA 29: DECISIÓN SOBRE PERSPECTIVA FINANCIERA	92
TABLA 30: RESPUESTA DE ENCUESTA RELACIONADAS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL	92
TABLA 31: DECISIÓN SOBRE PERSPECTIVA CULTURA ORGANIZACIONAL	93
TABLA 32: RESPUESTA DE ENCUESTA RELACIONADAS A LA TECNOLOGÍA DEL PROVEEDOR	93
TABLA 33: DECISIÓN SOBRE PERSPECTIVA TECNOLOGÍA DEL PROVEEDOR.	93
TABLA 34: RESPUESTA DE ENCUESTA RELACIONADAS A PERSPECTIVA CALIDAD Y CONFIANZA	94
TABLA 35: FRECUENCIAS ACUMULADAS DE ENCUESTA RELACIONADAS A PERSPECTIVA CALIDAD Y CONFIANZA	94
TABLA 36: DECISIÓN SOBRE PERSPECTIVA CALIDAD Y CONFIANZA.	94
TABLA 37: MATRIZ DE DRIVERS PESTEL	95
TABLA 38: MATRIZ PESTEL DE INDICADORES E IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	96
TABLA 39: TABLA RESUMEN DE COSTOS MÁXIMOS DE EQUIPAMIENTO POR PARTE DEL PROVEEDOR.	114

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MOTORES DE IDEAS PARA INVESTIGAR	16
FIGURA 2: FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS EN BASE A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	18
FIGURA 3: AUMENTO EN EL CONSUMO DE ALIMENTOS PARA EL PERÍODO 2029.	20
FIGURA 4: CADENA DE PRODUCCIÓN Y ABASTECIMIENTO DE LA LECHE	25
FIGURA 5: TANQUES ABIERTO DE ALMACENAMIENTO Y ENFRIAMIENTO.....	26
FIGURA 6: INTERCAMBIO DE BIENES SEGÚN LA VENTAJA ABSOLUTA DE ADAM SMITH.....	31
FIGURA 7: INTEGRACIÓN HORIZONTAL DEL OUTSOURCING EN UNA ORGANIZACIÓN	34
FIGURA 8: DIAGRAMA DE OPERACIONES IN HOUSE, OFFSHORING, OUTSOURCING Y OFFSHORE OUTSOURCING	36
FIGURA 9: DISTRIBUCIÓN DE LAS OPERACIONES DE BPO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	39
FIGURA 11: DRIVERS POR LOS CUALES SE ELIGE EL BPO.....	40
FIGURA 10: DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS QUE REALIZAN BPO SEGÚN NIVEL DE FACTURACIÓN.....	40
FIGURA 12: REQUISITOS DE UN PROVEEDOR PARA ASEGURAR LA CALIDAD ESPERADA.....	48
FIGURA 13: INCOTERMS 2020	51
FIGURA 14: RIESGOS Y COSTOS EN EL INCOTERM EXW 2020	52
FIGURA 15: RIESGOS Y COSTOS EN EL INCOTERM FOB 2020.....	53
FIGURA 16: RIESGOS Y COSTOS EN EL INCOTERM CIF 2020	54
FIGURA 17: TASAS Y DERECHOS DE IMPORTACIÓN EN LOS PAÍSES DE ESTUDIO.....	56
FIGURA 18: ESQUEMA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	61
FIGURA 19: ESQUEMA DEL ANÁLISIS PESTEL EN EL ENTORNO.....	62
FIGURA 20: LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER	66
FIGURA 21: ESQUEMA DE MATRIZ FODA	71
FIGURA 22: MATRIZ DAFO/CAME.....	75
FIGURA 23: LOS DIFERENTES ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN.....	59
FIGURA 24: COSTEO INVERSO EN LA CADENA DE VALOR	79
FIGURA 25: EJEMPLO DE FIJACIÓN DE PRECIOS EN BASE A LOS PRODUCTOS EXISTENTES	80
FIGURA 26: RESUMEN DEL PODER DE LAS FUERZAS DE PORTER EN LA ORGANIZACIÓN	103
FIGURA 27: RESUMEN MATRIZ FODA.....	110

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Una mirada al pasado del comercio internacional

Durante la primera mitad del siglo XIX, se evidenció una alta interdependencia entre las naciones y bloques dentro del comercio internacional. Dicho nexo, radicaba principalmente en la escasez de la fuerza productiva especializada. La mayor parte de las necesidades de los productos primarios, como los artículos alimenticios provenientes de la agricultura se encontraba satisfecho, mientras el área de la manufactura y producción de bienes y servicios con valor agregado presentaba el mayor movimiento internacional. Estas relaciones se manifestaban por el confinamiento de las regiones en diferentes clúster comerciales, mayormente definidos por sus cercanías geográficas; entre los que se puede nombrar Europa Occidental y Central, Rusia y el Báltico, el Atlántico Norte, la India y el Extremo Oriente (Ashwortt, 1978).

Debido a la expansión del comercio que se evidenció entre los países, la mayor parte de las barreras de entrada se redujeron, lo cual repercutió directamente en el aumento de tráficos e intercambios de divisas, con mayor intensidad en los centros económicos de Londres y Ámsterdam.

La última parte del siglo XIX presentó, probablemente, la época en que el comercio internacional se incrementó más notablemente, donde los países más importantes, como Gran Bretaña, buscaron principalmente disminuir las importaciones en aquellos rubros donde se encontraba la mayor parte de sus exportaciones (Ashwortt, 1978). El incremento en el déficit de los importadores y superávit de los exportadores, generó un constante y sostenido aumento en la utilización de créditos y débitos monetarios para equilibrar esas diferencias. En conjunto, se experimentó una mayor cantidad de movimiento de capitales y personas en todo el mundo, donde el principal objetivo radicaba en la generación de fuerza productiva especializada, y el desarrollo de unidades económicas más rentables. En consecuencia, se produjo un aumento significativo en el índice demográfico en aquellas zonas donde la demanda y la oferta de fuerzas de producción se iba incrementando. Las familias debían dejar su tierra natal para emigrar hacia los países que prometían una mejor calidad de vida, debido a los ingresos que podían obtener como prestación de su mano de obra.

Los principales movimientos migratorios ocurrieron desde Europa hacia América, básicamente por la escases de población en un área equivalente a un tercio de la

superficie terrestre, mientras que Europa y Asia tenían el 80% de la población global (Ashwort, 1978).

La elección de los destinos para el movimiento internacional de capitales y recursos humanos radicó principalmente en las proyecciones de crecimiento en la demanda de fuerza productiva, el aumento en el tesoro nacional y las futuras inversiones extranjeras que las potenciaban. Puede interpretarse rápidamente que, durante éste período, aumentaron drásticamente las desigualdades económicas y la acumulación de la riqueza.

En consonancia con la necesidad de explotar y perfeccionar los factores de producción en aquellas áreas donde no existía, durante los años cincuenta y sesenta se generó la explosión en la exportación de capitales, liderada por los británicos, Francia y Alemania. En 1914, probablemente, la mitad de las inversiones internacionales eran de capitales provenientes del Reino Unido. Los flujos de divisas durante estos años fueron variados, aunque los datos indican que la mayor parte se trasladaba desde Inglaterra o Francia, hacia países de la Europa Occidental y central. Los flujos de capitales que se exportaban fuera del bloque europeo iban por supuesto, en su mayoría, hacia los Estados Unidos.

Los principales efectos de la inversión internacional fueron debido al desarrollo de los sistemas ferroviarios a lo largo del globo, permitiendo que estos países logren generar su trazado interno de transporte sin que deban apalancar las inversiones.

Previo a la primera Guerra Mundial, Gran Bretaña poseía una hegemonía mundial, tanto económica como financieramente incuestionable. Sin importar los posibles desenlaces en el mercado internacional, el bloque se aseguraba un ingreso fijo en materia de intereses y dividendos por las inversiones realizadas. De esta manera, la libra esterlina era la divisa con mayor poder y seguridad en el mundo, indiscutible por su sólido sistema monetario.

Durante éste período, el patrón oro mantuvo la paridad de las divisas, y estableció los intercambios monetarios entre los países, de modo que, cada cuenta pública debía garantizar un stock de metálico equivalente a la base monetaria circulante. En otras palabras, cualquier persona que tenía dinero líquido en ese entonces, podía acercarse a los bancos centrales (si es que existían en su país) y exigir el cambio en su equivalente en gramos de oro. El sistema en sí tenía sus debilidades estructurales, que comenzaron a presentarse conforme avanzaron los años. Entre ellos, se destacó la imposibilidad de acordar tasas de interés y los altos costos de traslados de metálico entre cuentas públicas.

Gran Bretaña (GB), que lideraba el comercio internacional y por lo tanto tenía un importante stock de oro, logró posicionar a su moneda nacional, la libra esterlina, como patrón

de intercambio. GB permitió la liberación del intercambio mundial basado en su diplomacia mercantil y militar. Como principal regulador de las políticas económicas globales, también tenía mayor responsabilidad para lograr mantener la paridad de la libra con el oro. En ese sentido, cuando experimentaba una balanza de pagos deficitaria, aumentaban las tasas de interés locales para atraer divisas extranjeras y equiparar los balances. Esto a su vez generaba una caída en la actividad económica y un aumento en el desempleo, fruto directo de las altas tasas a la que los ingleses debían financiar sus operaciones. Los británicos estaban de acuerdo en afrontar esos costos, en pos de mantener el orden de aquella época (Block, 1989).

Sobre las cuestiones que involucraban al comercio internacional de ante guerra, se vivió un auge en la especialización técnica y su posterior aplicación a los procesos productivos, donde los países más evolucionados lograron rápidamente desarrollar productos de altos valores agregados. En esos tiempos, donde las regiones se aglomeraban conforme a su patrón de especialización, las balanzas de pagos de aquellos mercados que habían adoptado la técnica, se veían sumamente en ventaja frente a los netamente exportadores de materias primas e importadores de productos manufacturados. Si bien durante los años 1873-1875 se vivió una caída en la demanda global de los productos industrializados, y una dependencia vital por parte de Gran Bretaña a la importación de materias primas y alimentos, sus cuentas exteriores no se vieron muy comprometidas, debido a los fuertes ingresos de capital proveniente de las inversiones que había realizado en el extranjero (Ashwort, 1978).

Sin embargo, el nuevo orden mundial gestado a raíz de la liberación en el tráfico de capitales, productos manufacturados y materias primas, tuvo su principal grado de perfección para el año 1870, basado en las políticas industriales de *laissez faire* con la supresión de barreras internacionales y la búsqueda por la estabilidad macroeconómica garantizada por el patrón oro y la supremacía de la libra esterlina. Entre 1860 y 1880 muchos países europeos redujeron sus aranceles sustancialmente, mientras que el resto del mundo también lo tuvo que realizar a la fuerza (Chang, 2003), a excepción de los Estados Unidos que han tenido políticas arancelarias altas durante esa época.

En otras palabras, los altos niveles de disparidad tecnológica y económica entre los diferentes bloques comerciales del globo, tienen serias consecuencias en las balanzas de pagos de los países que se encuentran, al momento, siendo proveedores natos de materias primas. Los avances industriales de los imperios durante el siglo XVIII y XIX (revolución industrial), tienen al día de hoy una ventaja competitiva muy importante en cuanto a precios, generando una dependencia tecnológica muy fuerte de las regiones subdesarrolladas, como

América Latina y África. Las barreras arancelarias y para arancelarias están evidenciando una fuerte necesidad de implementar, nuevamente, el proteccionismo en muchas regiones del globo, especialmente al día de hoy con la guerra comercial que está impulsando Estados Unidos contra la importación de productos chinos.

1.2 La dependencia tecnológica de América Latina

Tal como se expuso en la sección anterior, la revolución industrial tuvo un gran impacto en el desarrollo de las economías imperialistas a partir del siglo XIX. La teoría de la dependencia, comenzó en la década de 1929 continuando luego en las décadas del 1930, 1940 y 1950 abordada por varios sociólogos a lo largo de la región (Solorza & Moisés, 2011). La misma habla sobre la búsqueda de alcanzar un desarrollo económico, político y social para América Latina, fruto de su dependencia de productos con alto valor agregado, provenientes de aquellos países que han potenciado su técnica, fruto principal de la revolución industrial.

En otras palabras, representó un esfuerzo por comprender aquellas limitaciones para el desarrollo iniciado en una época donde las economías mundiales se constituían, básicamente, por la superioridad de grandes grupos económicos y fuerzas imperialistas. La dependencia se manifestaba como la situación por la que cierto grupo de países tenía sus economías condicionadas por el desarrollo y la expansión de otra a la que estaba sometida (Bambirra, 1974).

América Latina se caracterizó por exportar bienes primarios para la construcción de ferrocarriles y la flota mercante, mientras que se volvió altamente demandante de la importación de bienes de países centro con valor agregado. Éste modelo se vio fuertemente en jaque durante el período de la gran depresión y la segunda guerra mundial, donde los shocks externos en las balanzas de pagos de las principales potencias industriales obligaron a disminuir el flujo de bienes hacia los países periféricos. Éste período en Latinoamérica entre 1929 y 1980 estuvo caracterizado por una mayor presencia del estado y la necesidad de producir internamente aquellos bienes que no podían importar de los países desarrollados (Maggio Vazaquez, 2017). Si los países deseaban independizarse, debían profesionalizar su técnica y manufacturar los productos que no podían acceder en el mercado externo. El modelo fue popularmente conocido como sustitución de importaciones, principalmente aprovechando la inercia provocada frente a la escasez de las importaciones de los países centro.

En éste mismo período, Raúl Prébisch reconocido economista y académico argentino, presentó su tesis sobre los términos de intercambio, donde establecía que países centro productores de bienes de alta elasticidad-ingreso¹ mayores a 1, crecen a tasas mayores que los subdesarrollados donde el coeficiente es negativo (productores de materias primas). Esto lleva a serios problemas en las balanzas de pagos ocasionando déficits macroeconómicos en las economías periféricas.

Volcándonos a un plano actual, donde la industrialización en América Latina ha realizado avances muy significativos, se sigue teniendo algunos puntos importantes que deben ser analizados internamente. Tal como comenta Prébisch, uno de los límites que la región sigue teniendo está dado por consideraciones relativas a la dimensión óptima de las empresas industriales. En los países de América Latina se está tratando, por lo general, de desarrollar a un lado de la frontera las mismas industrias que al otro (Prebisch, 2012). Esto tiende a disminuir la eficiencia productora y conspira contra la consecución del fin social que se persigue: la **independencia** tecnológica de la región.

En otras palabras, la región debe desarrollar o potenciar aquellos acuerdos de cooperación que le permita aumentar su competitividad externa, sin caer en errores que generen rivalidad entre los propios integrantes, abriendo los mercados a empresas extranjeras.

1.3 El Proyecto de Intervención

1.4 Principal stakeholder, La Empresa DeLaval

DeLaval fue fundada en 1878 en Suecia, y desde entonces ha mantenido su liderazgo a nivel mundial en el aprovisionamiento de bienes de capital, consumibles y servicios para los productores lecheros. Actualmente cuenta con más de 4500 empleados y está presente en más de 100 mercados diferentes (DELAVAL, 2020).

¹ Elasticidad de la demanda-ingreso: es un indicador de relación entre un cambio en la demanda de cierto bien con respecto al cambio en el ingreso de la sociedad $\varepsilon_{ingreso} = \frac{\Delta\% \text{ de la demanda}}{\Delta\% \text{ del ingreso}}$. Entonces, cuando el coeficiente es positivo y mayor a 1, significa que ese producto es considerado de lujo y más demandado cuando aumenta el ingreso. Por lo contrario, cuando la demanda es negativa, significa que el ingreso de las personas aumenta con una consecuente disminución en la demanda de ese producto ya que ese ingreso adicional es invertido en otro tipo de bienes con mayor valor agregado. (Schettino Yañez, 2002)

El modelo de negocios se caracteriza por un tipo B2B², donde los canales de venta son distribuidores oficiales en cada país, por lo que la empresa no realiza operaciones directas a productores lácteos. Forma parte de un holding del grupo Tetra Laval, compartiendo familia con Sidel y Tetra Pack.

Dentro de la extensa oferta de productos que la compañía manufactura y comercializa se encuentran los tanques de frío. Estos equipos, permiten al agropecuario almacenar y preservar la leche hasta que las empresas lácteas realizan la recolección programada. La única forma de asegurar la calidad de la misma es mediante el frío, por lo que la utilización de estos sistemas es indispensable en cualquier lechería de América Latina. DeLaval concentra la producción de estos bienes en su fábrica de Polonia, situada en la ciudad de Breslavia, y desde allí abastece a los mercados de todo el mundo.

La manufactura y venta de los equipos de frío se ha estandarizado, dando como resultado un importante número de empresas que producen equipamientos en calidades aceptables y a precios cada vez más competitivos.

En el año 2020, debido a diferentes factores organizacionales, la compañía ha decidido cancelar la producción de los tanques más pequeños (hasta los 2000 litros), por lo que se ya no se contaría con la oferta de productos para la región de América Latina (LATAM).

América Central se caracteriza por establecimientos lecheros pequeños y medianos³, que abastecen el 95% de la demanda en la región. El aprovisionamiento de sistemas de refrigeración y almacenamiento de leche para estos productores es clave para asegurar la continuidad y sostenibilidad del negocio lácteo regional.

El trabajo de intervención propuesto buscará dar una solución al problema de desabastecimiento a estos productores, proponiendo un acuerdo con terceras partes para suministrar los equipamientos necesarios en todo el clúster. El principal factor a determinar será si el modelo de negocios (empresa seleccionada, cadena de suministros, logística, etc.) cumple con los requisitos necesarios para realizar el outsourcing.

² B2B: Business to Business. Mejor conocida como un modelo de marketing, que basa su venta de una compañía u organización hacia otra. El principal driver es el negocio en sí. La diferencia con un modelo B2C es que éste basa su lógica en las emociones del cliente final (Díaz & Mayordomo, 2020).

³ Establecimientos pequeños hasta 70 vacas y establecimiento medianos hasta 500 animales. La información del Departamento de Inteligencia de Mercado es altamente confidencial y está prohibida su distribución y/o publicación (DELAVAL, 2020).

1.4.1 Justificación de la elección del tema

Las organizaciones multinacionales, generalmente, tienen serios problemas para adaptar sus niveles de producción, o modificar ciertos atributos de sus productos para hacer frente a las demandas coyunturales, o simplemente cambios en los hábitos de consumo. Las empresas necesitan ser más competitivas para un mercado que cambia constantemente en la región de LATAM.

Tal como se indicó en la sección anterior, la fábrica actual se encuentra en otro continente y los requerimientos globales son muy diferentes a los que Latinoamérica exige. Esto conlleva a que no se pueda dar respuesta de manera eficiente en tiempo y forma a las fluctuaciones del mercado.

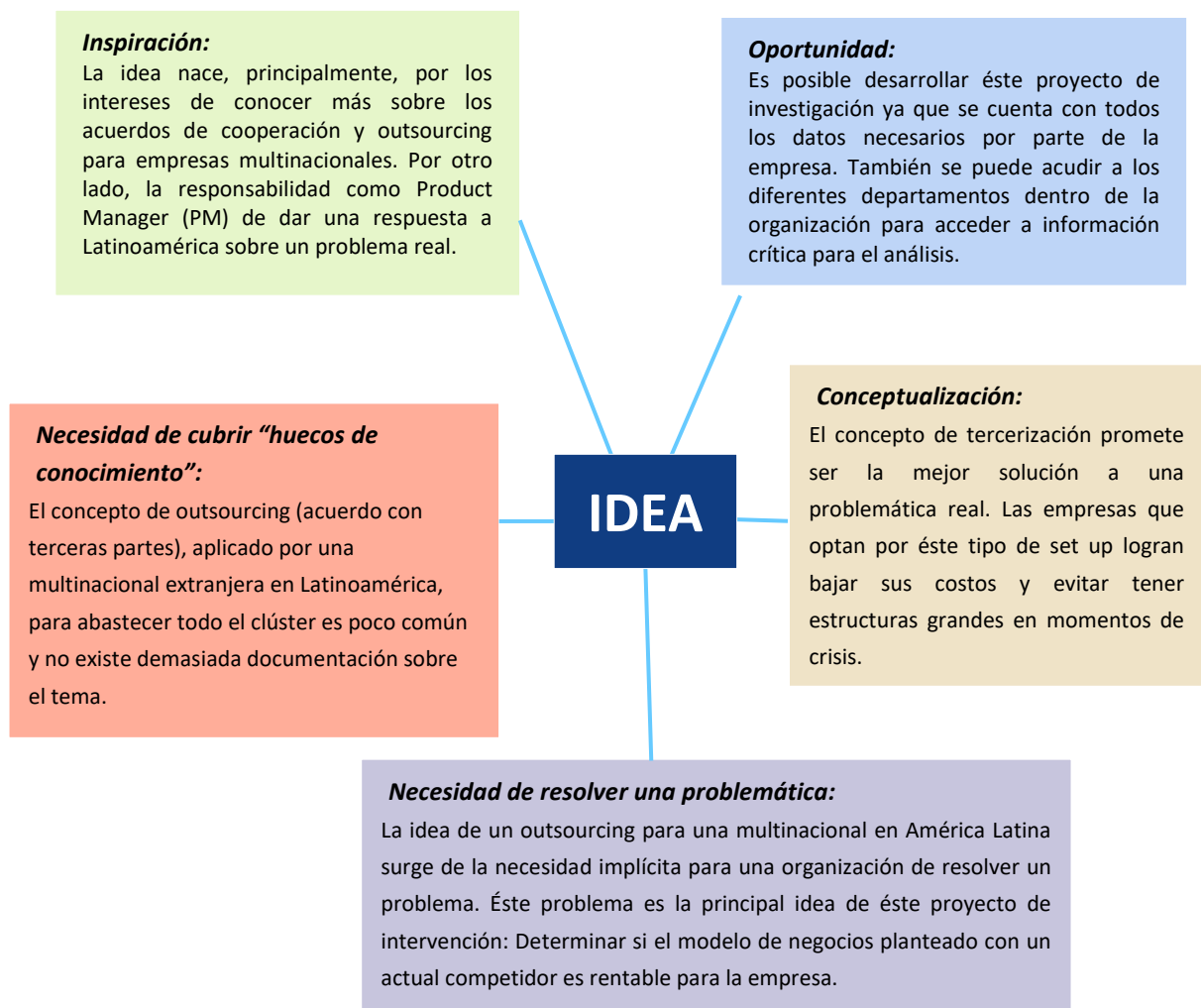
La opción de generar un acuerdo de outsourcing, con un actual competidor dentro del clúster, promete una solución rápida y más adecuada a lo que los canales y clientes requieren.

Por otro lado, el proyecto de intervención además de tener un carácter académico, será completamente aplicable a la realidad y solucionará un problema actual, que deja a la empresa sin un producto vital tanto para sus clientes como para la misma organización.

La temática a desarrollar abarca, de manera general, todas las materias de la maestría, haciendo especial hincapié en las negociaciones internacionales, estudio de posiciones arancelarias, regímenes aduaneros, costeos e investigación de mercados externos.

En la Figura 1 se esquematiza según Hernández Sampieri (Hernández S, Fernandez C, & Baptista L, 2014), los puntos más importantes de la idea, a modo de agregar los fundamentos necesarios para el desarrollo del presente proyecto de intervención.

Figura 1: Motores de ideas para investigar.



Fuente: Hernández Sampieri (2014)|

1.4.2 Objetivos

Objetivo general:

Determinar si el proveedor seleccionado cumple con los indicadores necesarios para avanzar con un contrato de outsourcing, logrando abastecer a la región de América Latina, principalmente para Bolivia, Colombia, Ecuador y Panamá.

Objetivos específicos:

- Determinar las ventajas y restricciones que éste tipo de set up generaría para la empresa.
- Detectar las amenazas que el outsourcing generaría para la compañía.

- Determinar si el modelo de negocios es indicado (producción tercerizada y exportación propia)

1.4.3 Preguntas de investigación

Según Robert Stake (2007), quizás la tarea más difícil de todo investigador es formular las preguntas de investigación correctas, que dirijan de manera adecuada la atención y el pensamiento pero no en exceso.

Por otro lado, las preguntas de investigación sirven de directriz para dar una respuesta clara y organizar las ideas del trabajo, decide qué es importante (que recoger como datos, que analizar en la investigación, etc.) y todavía más importante, aquello que debe quedar fuera de la estructura de la exploración (Flick, 2015).

Para la formulación de las preguntas de investigación, se seguirá el esquema planteado por Ñaupas y Mejía (Ñaupas & Mejía, 2014):

- ¿Qué?: se refiere al problema o hipótesis que se investigará.
 - o ¿Es viable avanzar con un proyecto de outsourcing con la empresa seleccionada?
- ¿Para qué?: se refiere a los objetivos, los propósitos que se quiere lograr con la investigación.
 - o ¿El modelo de negocios elegido (outsourcing) es una buena opción para solucionar el problema de competitividad y desabastecimiento en América Latina?
 - o ¿Se logrará obtener el producto (precio y calidad) esperados por los distribuidores actuales?
- ¿Por qué?: Es la justificación o importancia de la investigación, referidos a aspectos teóricos, metodológicos, técnicos o sociales.
 - o ¿Por qué necesita la empresa un acuerdo de outsourcing en Latinoamérica?

1.4.4 Hipótesis

Tal como señala Hernández (2014), las hipótesis son las guías de una investigación o estudio, que indican lo que tratamos de probar, y en otras palabras, son explicaciones tentativas

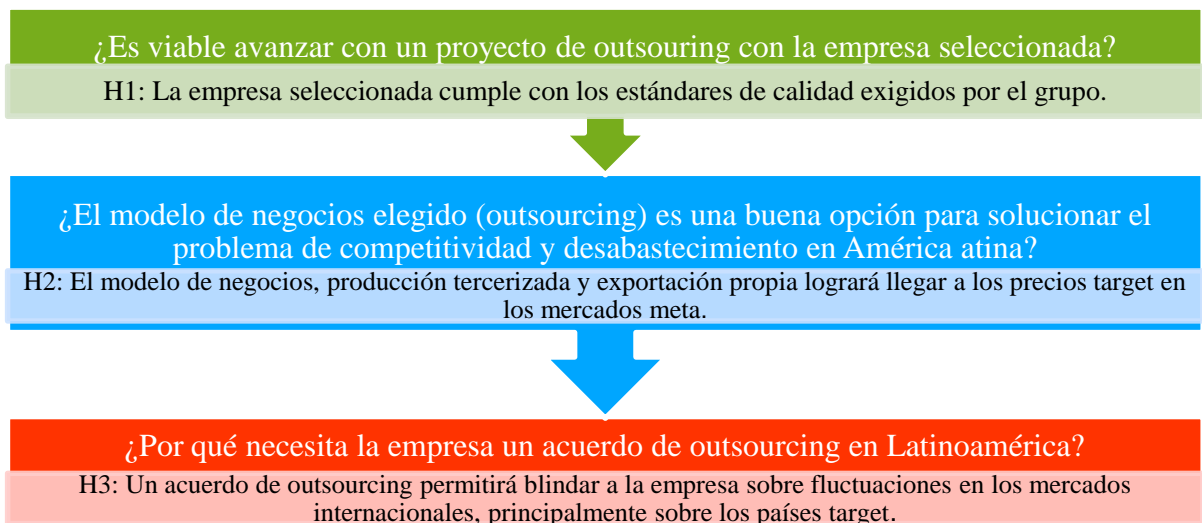
del fenómeno investigado. Son respuestas provisionales a las preguntas de investigación planteadas anteriormente.

Las hipótesis son las guías de la investigación cuando se escoge un tipo de enfoque cuantitativo (capítulo 3). Al formularlas, se logra determinar qué es lo que se quiere demostrar o sobre lo que finalmente se va a investigar en profundidad. Por otro lado, sugieren teorías sobre las que el investigador tomará como sustentos, para refutar o aceptar las hipótesis planteadas.

El diseño de estas conjeturas también brinda un sentido lógico al desarrollo de los temas, y principalmente, el análisis y conclusiones que se realicen. Deben tener, por supuesto, una relación directa con las preguntas de investigación planteadas que sirvan como drivers de la exploración académica.

En Figura 2 se formulan las hipótesis correspondientes a cada pregunta de investigación del punto 1.4.3.

Figura 2: Formulación de hipótesis en base a las preguntas de investigación



Fuente: elaboración propia.

2 MARCO TEÓRICO

Siempre es importante ver al pasado para construir el presente y mirar hacia el futuro (Gómez, 2006). Una vez que se ha planteado el objetivo del estudio, es necesario brindar las bases teóricas sobre las que se basará el desarrollo. El **marco teórico**, es una serie de fundamentos bibliográficos directamente relacionados con el tema propuesto, sirven de base para que el lector pueda contextualizar y entender claramente sobre qué presupuestos se está realizando el análisis.

Citando a Rodríguez Moguel (2005), un marco teórico y conceptual representa la sistematización de los conceptos manejados como fundamento de la investigación, además plantea en forma organizada y explícita los supuestos que serán sujetos de análisis. Se deriva de una o varias teorías y se expresa mediante conceptos y definiciones estructuradas y jerarquizados, que guardan relación con la o las teorías que le sirven de base, los conocimientos del investigador y su experiencia.

Dentro del marco teórico se abordarán diferentes herramientas bien conocidas en el ámbito empresarial, que permiten realizar un análisis fluido sobre el entorno interno y externo de la organización. Puntualmente los desarrollos se harán en base a la situación actual de la empresa y la situación problemática planteada.

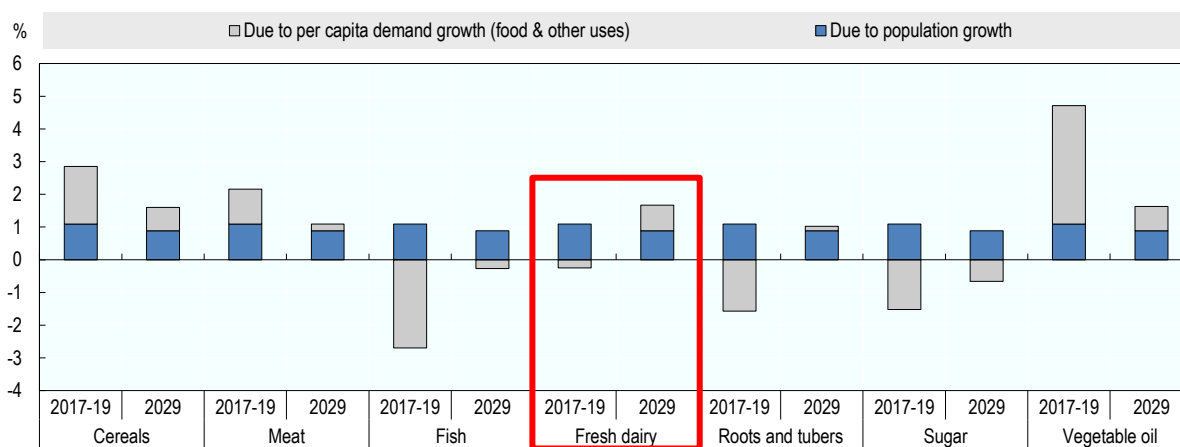
2.1 La producción láctea en América Latina

América Latina y el caribe concentran el 8,5% de la población mundial, y aumentará en 60 millones de personas para el año 2029, según el informe 2020 sobre Agricultural Outlook 2020-2029 (OECD/FAO, 2020) de la OECD⁴ y la FAO⁵. En base a estos datos, la OECD predice un aumento en la demanda de productos alimenticios y proteicos, principalmente apalancados por los lácteos. Los valores rondaron en un incremento entre el 2017 y 2019 de 2,8 g/día, siendo los productos derivados de la leche un 60% de ésta ingesta. En la Tabla 1, datos provistos por la OECD/FAO, se prevé un alza de 0.89% para el año 2029 en el consumo de productos lácteos para América Latina y el caribe, en función del aumento en la población.

⁴ OECD: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, por sus siglas en inglés.

⁵ FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura, por sus siglas en inglés.

Figura 3: Aumento en el consumo de alimentos para el período 2029.



Fuente: OECD/FAO

Tabla 1: Aumento en el consumo de alimentos para el período 2029.

Alimento	Período	Debido al crecimiento de la población	Debido al crecimiento de la demanda per cápita de alimentos
Cereales	2017-19	1,09	1,76
	2029	0,89	0,71
Carnes	2017-19	1,09	1,07
	2029	0,89	0,20
Pescado	2017-19	1,09	(2,69)
	2029	0,89	(0,27)
Lácteos	2017-19	1,09	(0,24)
	2029	0,89	0,78
Raíces y tubérculos	2017-19	1,09	(1,57)
	2029	0,89	0,14
Azúcar	2017-19	1,09	(1,52)
	2029	0,89	(0,66)
Aceite vegetal	2017-19	1,09	3,61
	2029	0,89	0,74

Nota. Fuente: elaboración propia con datos de OECD/FAO 2020

Es posible observar claramente que uno de los productos con mayor crecimiento del consumo per cápita a 2029, serán los productos lácteos y sus derivados (0.78%).

Como la mayor parte de ésta demanda en Latinoamérica será abastecida por los productores de la misma región, ineludiblemente se deberá generar un aumento en la producción para 2029 del 20,39% (ver Tabla 2) con respecto al año 2019, según las bases de datos de la OECD (OECD/FAO, 2020).

Tabla 2: Resumen de indicadores clave para lecherías en LATAM.

Datos	2007-09	2017-19 (base)	2029	Aumento	Base a 2029
Población	577.518.000	643.959.000	703.584.000	59.625.000	9,26%
PBI (kUSD)	9,59	10,25	12,15	1,9	18,54%
Lácteos (en miles de kilos)	7.156	7959	9582	1623	20,39%

Nota. Fuente: elaboración propia con datos de OECD/FAO 2020

En conclusión, según datos provistos por la OECD y la FAO, la producción en América Latina se verá aumentada, porcentualmente, en más de 2 dígitos para el año 2029.

2.1.1 Los establecimientos Lácteos de América Latina

Los establecimientos lácteos en la región de Latinoamérica y el caribe (LAC) son variados y de diferentes clases. De acuerdo a la ubicación geográfica, pueden ir desde unas pocas cabezas de ganado hasta las 2000 vacas o más. Es poco común contabilizar granjas con más de 500 animales en LAC, debido a las altas temperaturas y las dificultades que se tienen en algunos sitios con respecto a la energía eléctrica. La electricidad cobra especial importancia a la hora de la extracción de la leche, y su preservación mediante la refrigeración (más detallado en el próximo apartado).

Según la FAO (2020), los pequeños productores son la clave, ya que realizan actividades ganaderas que representan una proporción importante de los agricultores en los países de la región, y poseen un porcentaje significativo de pastizales y ranchos ganaderos.

La contribución potencial de este sector a la economía agrícola de LAC y la seguridad alimentaria⁶ depende, en la mayoría de los casos, de la capacidad de recibir servicios veterinarios y de salud animal adecuados, asistencia técnica, y otros medios de apoyo necesarios para asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción asociados.

Para permitir su desarrollo, los pequeños productores requieren acceso a mejores y nuevas tecnologías, y también en particular, a sistemas de producción innovadores que aseguren su ingreso a los mercados, y / o mejoren la contribución del autoconsumo para satisfacer sus propias necesidades dietéticas.

⁶ La seguridad alimentaria se da cuando todas las personas tienen acceso físico, social y económico permanente a alimentos seguros, nutritivos y en cantidad suficiente para satisfacer sus requerimientos nutricionales y preferencias alimentarias, y así poder llevar una vida activa y saludable (FAO, 2020).

Para los pobres, en particular, el ganado puede ser un medio importante para permitirles mejorar su calidad de vida. La venta y el consumo de productos animales, pueden reducir la vulnerabilidad de los hogares a la privación de ingresos y alimentos estacionales, satisfacer las necesidades más amplias de seguridad alimentaria, y mejorar el estado nutricional de los más vulnerables, especialmente los niños y los ancianos.

La cría de ganado también puede protegerlos contra crisis, como las causadas por sequías y otros desastres naturales. Así mismo, es un medio importante para aumentar la capacidad de los hogares y las personas para cumplir con sus obligaciones sociales y mejorar su identidad cultural. La lechería es también una fuente importante de seguridad para las regiones más humildes, y permite que muchos hogares obtengan acceso a capital y préstamos comerciales. Por tanto, la producción láctea es un importante activo de capital que, si se le presta una atención especial, puede ayudar a impulsar a los hogares a salir de la pobreza extrema y permitirles beneficiarse de las economías de mercado (FAO, 2020).

Según datos confidenciales del departamento de inteligencia de mercados de DeLaval, el 95% de los establecimientos lecheros en América Central y el caribe corresponden a rebaños pequeños y medianos ⁷.

En la Tabla 3 se puede observar un relevamiento realizado por DeLaval en toda la región de América Latina. Los datos corresponden a una predicción anual, teniendo en cuenta la proyección en la cantidad de granjas agrupadas por cantidad de animales. Los valores se encuentran expresados en miles de granjas.

Tabla 3: Distribución de granjas por cantidad de vacas.

Años	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<30 Vacas	105,49	112,61	116,24	119,84	128,55	140,07	152,01	163,23	174,23	180,42	183,21
30-69 Vacas	24,83	26,55	27,15	29,23	30,73	32,07	33,72	35,19	46,38	48,61	50,89
70-149 Vacas	33,25	33,22	33,41	33,93	34,45	35,18	36,06	37,32	38,07	39,94	42,32
150-299 Vacas	17,88	17,51	17,17	16,76	16,42	15,96	15,61	15,26	14,96	15,02	14,94
300-799 Vacas	5,91	6,05	6,24	6,31	6,44	6,49	6,55	6,67	6,87	6,91	7,02
800-2000 Vacas	0,58	0,61	0,66	0,68	0,69	0,71	0,73	0,75	0,79	0,80	0,82
>2000 Vacas	0,19	0,20	0,21	0,23	0,24	0,26	0,27	0,28	0,32	0,33	0,35
Total de granjas	188,12	196,73	201,08	206,97	217,53	230,74	244,96	258,70	281,63	292,02	299,54

Nota. Fuente: elaboración propia con datos del departamento de inteligencia de mercados DeLaval

⁷ Establecimientos pequeños hasta 70 vacas y establecimiento medianos hasta 500 animales. La información del Departamento de Inteligencia de Mercado es altamente confidencial y está prohibida su distribución y/o publicación (DELAVAL, 2020).

En la Tabla 4 puede observarse, claramente, cuál será el aumento proyectado por la empresa en cantidades de granjas con menos de 150 vacas. El incremento está expresado en tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR)⁸.

Tabla 4: Tasa de crecimiento anual compuesta de rebaños agrupados por cantidad de vacas.

Años	2019	2024	2029	CAGR 5	CAGR 10
Granjas con <30 Vacas	105,49	140,07	183,21	5,80%	5,70%
Granjas con 30-69 Vacas	24,83	32,07	50,89	5,30%	7,40%
Granjas con 70-149 Vacas	33,25	35,18	42,32	1,10%	2,40%
Granjas con 150-299 Vacas	17,88	15,96	14,94	-2,20%	-1,80%
Granjas con 300-799 Vacas	5,91	6,49	7,02	1,90%	1,70%
Granjas con 800-2000 Vacas	0,58	0,71	0,82	4,10%	3,50%
Granjas con >2000 Vacas	0,19	0,26	0,35	6,20%	6,20%
Total de granjas	188,12	230,74	299,54	4,20%	4,80%

Nota. Fuente: elaboración propia con datos del departamento de inteligencia de mercados DeLaval

El valor del incremento anual a 5 y 10 años para establecimientos con menos de 150 vacas tiene una directa implicancia en la cantidad de granjas totales en la región de LAC. En otras palabras, simplemente analizando las frecuencias acumuladas (cantidad de establecimientos) y calculando nuevamente los CAGR (Tabla 5), puede apreciarse que el crecimiento anual promedio a 5 años de la cantidad de campos con grupos de animales menores a 150, es un 16% más que el aumento total en toda la región.

La importancia de estos datos recae en el correspondiente incremento en la demanda de productos lácteos en América Latina y el caribe pronosticados por la FAO (Tabla 2). De ésta manera, se estima que la cantidad de establecimientos lácteos con menos de 150 cabezas de ganado aumentará año a año en mayor medida que el resto de las granjas actuales.

⁸ El concepto de tasa de crecimiento anual compuesto es similar a analizar un interés compuesto. Es útil para estudiar rápidamente el retorno de una inversión en varios años. Indica la tasa promedio a la que ha crecido un activo anualmente dentro del período de años considerado. Desestima la volatilidad (subidas y bajadas abruptas en el medio), considerando básicamente el comienzo y el final de la variable estudiada (Chan, 2009).

Tabla 5: Crecimiento anual ponderado de las frecuencias acumuladas

Años Granjas				Frecuencia Acumulada			CAGR 5	%	CAGR 10	%
	2019	2024	2029	2019	2024	2029				
<30 Vacas	105,49	140,07	183,21	105,49	140,07	183,21				
30-69 Vacas	24,83	32,07	50,89	130,31	172,14	234,10				
70-149 Vacas	33,25	35,18	42,32	163,56	207,32	276,42	4,86%		5,39%	
150-299 Vacas	17,88	15,96	14,94	181,43	223,28	291,36				
300-799 Vacas	5,91	6,49	7,02	187,34	229,77	298,37				
800-2000 Vacas	0,58	0,71	0,82	187,93	230,48	299,19				
>2000 Vacas	0,19	0,26	0,35	188,12	230,74	299,54	4,17%	16,48%	4,76%	13,14%
Total de granjas	188,12	230,74	299,54							

Nota. Fuente: elaboración propia con datos del departamento de inteligencia de mercados DeLaval

2.2 El almacenamiento de la leche

La leche es un alimento sumamente importante debido a la gran cantidad de nutrientes que aporta en la ingesta humana diaria. Desempeña un papel clave en la dieta y el desarrollo durante toda la vida, especialmente en la infancia. Sin embargo, la leche fresca cruda es altamente perecedera, y un excelente medio de crecimiento para los microorganismos que causan el deterioro en la calidad de sus cualidades.

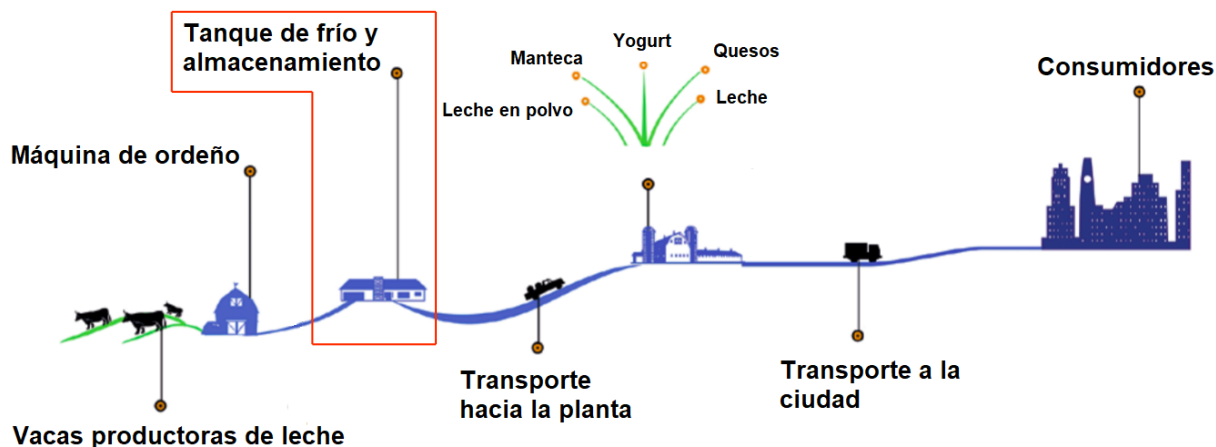
La calidad de la leche disminuye rápidamente sin el correcto tratamiento mediante los procesos de refrigeración y almacenamiento (FAO, 2000). La leche en mal estado puede causar serias enfermedades en los consumidores e importantes pérdidas económicas en los productores. El deterioro, también puede resultar en el desgaste de componentes valiosos y nutritivos que forman parte de la cadena de suministros de alimentos, lo que desencadena graves inconvenientes en la seguridad alimentaria.

La cadena láctea se encuentra ilustrada en la Figura 4, donde puede observarse claramente cuáles son los eslabones que la componen. La leche es extraída de los animales mediante diferentes técnicas de ordeño, para luego ser trasladada a los tanques refrigeradores. El factor más importante dentro de la cadena láctea es la refrigeración y el almacenamiento de la leche, para evitar que las bacterias aumenten⁹. De ésta manera, los tanques de frío permiten

⁹ Se calcula que las bacterias de una leche almacenada a 30°C producen una nueva generación o se multiplican cada 20 minutos. A 20°C cada 60 minutos, a 10°C entre 3-4 horas y a 5° cada 12 horas (Contexto Ganadero, 2018)

a miles de productores a lo largo del mundo mantener de manera correcta y segura la leche, hasta que las empresas procesadoras realizan las recolecciones programadas.

Figura 4: Cadena de producción y abastecimiento de la leche



Fuente: FAO 2016

2.2.1 El Tanque de frío y almacenamiento

El tanque de frío está construido en acero inoxidable y los hay de diferentes clases. En esencia, estos equipos permiten enfriar mediante el intercambio de calor entre el medio ambiente y la leche, proceso posible gracias a cambios de estado de un agente conocido como refrigerante.

En la Figura 5 se esquematiza un tanque de frío abierto “DXO”¹⁰ original con diseño exclusivo de DeLaval. La leche que ingresa a una temperatura cercana a los 36°C¹¹ debe ser enfriada dentro de las 3 horas hasta los 4 grados, para evitar el deterioro debido al crecimiento de bacterias (FAO, 2004). Se denominan tanques abiertos aquellos cuya tapa superior puede abrirse completamente, de manera que permite el ingreso de hombre por encima del equipo.

Los DXO abarcan, principalmente, los volúmenes entre los 200 y 2000 litros, con los cuales se puede afrontar la demanda de los productores pequeños y medianos que se encuentran en América Latina.

¹⁰ DXO: denominación correspondiente a DX: sistema de expansión directa (por sus siglas en inglés) O: abierto, por Open en inglés (FAO, 2016)

¹¹ Teniendo en cuenta una pérdida de calor de 2°C al momento de la extracción, siendo que la temperatura interna de las vacas ronda los 38.6°C y 38.7°C (Golberg, Cirera, & Denegri, 2008).

Figura 5: Tanques abierto de almacenamiento y enfriamiento.



Fuente: DeLaval

2.3 El comercio dentro de América Latina

La integración regional de América Latina ha tenido básicamente dos grandes épocas de auge, durante la década de 1970 y en la del 1990 (corriente neoliberal¹²). En éste período, se realizaron varios acuerdos de asociaciones regionales de diferentes características y alcances.

La CEPAL (Comisión Económica para América Latina) fue establecida en el año 1948, pasando a modificarse su nombre a Comisión Económica para América Latina y el Caribe en el año 1984. Pertenece a una de las cinco comisiones de las Naciones Unidas y tiene su sede en la ciudad de Santiago de Chile (CEPAL, 2020).

Desde su establecimiento, se ha generado una corriente a favor de la integración en Latinoamérica, buscando principalmente el desarrollo económico de los países en la región (Corbella & Sarmiento G. de Souza, 2017). Gracias a ésta corriente, se han formado diversos acuerdos comerciales, como la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALAC) que posteriormente se transforma en la Asociación Latinoamericana de integración (ALADI).

¹² Según David Harvey (2007), el neoliberalismo es una práctica político-económica que afirma que la mejor manera de asegurar el bienestar de la sociedad es no restringiendo el libre desarrollo de las capacidades y libertades de las empresas y de los individuos. Se caracteriza por una baja o nula intervención del estado en la economía, sumado a la liberación del comercio y mercados abiertos.

2.3.1 Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

El ALADI nace el 12 de agosto de 1980, estableciendo los siguientes principios generales: pluralismo en materia política y económica; convergencia progresiva de acciones parciales hacia la formación de un mercado común Latinoamericano, flexibilidad, tratamientos diferenciales en base al nivel de desarrollo de los países miembros y multiplicidad en las formas de concertación de instrumentos comerciales (ALADI, 2020). En otras palabras, el fin principal es permitir y fomentar el desarrollo económico y social, sembrando las raíces de un mercado común en LATAM.

La ALADI permite, entre otras, una preferencia arancelaria regional que se aplica a los productos originarios de los países miembros, frente a los aranceles vigentes para terceros países. Es decir, los productos comercializados entre mercados pertenecientes al convenio firmado de ALADI tienen mejores tasas en los derechos de importación.

Los países que conforman éste convenio son:

- República Argentina
- Estado Plurinacional de Bolivia
- República Federativa del Brasil
- República de Chile
- República de Colombia
- República del Ecuador
- Estados Unidos Mexicanos
- República del Paraguay
- República del Perú
- República Oriental del Uruguay
- República Bolivariana de Venezuela
- República de Panamá

En la Tabla 6 se muestra las exportaciones de los miembros del ALADI hacia la comunidad de América Latina y el Caribe (LAC) entre 2014 y 2018. Los valores están expresados en millones de dólares.

Tabla 6: Exportaciones de países miembros de ALADI con LAC (en millones de USD)

País origen	Exportaciones hacia América Latina y el Caribe				
	2014	2015	2016	2017	2018
Argentina	26388,9	18076,1	16963,8	18280,5	21358,7
Bolivia	8010,5	5189,5	3362,7	3894	4486,8
Brasil	43688,6	34897,8	34935,1	42176,8	43331,7
Chile	13319,7	10760,5	10146	11258	11153,8
Colombia	14683,2	9988,8	8445,4	12161	13464,7
Cuba	203,6	146,4	135	118	80,9
Ecuador	7650	3969,6	4286,9	4983,6	6042,5
México	25284	19326,7	17133,4	18711,6	20767,7
Panamá	315	5530,2	5170,6	2392,9	1670,6
Paraguay	5024,4	4365,5	4889,7	5071,6	6089,4
Perú	8391,5	5862,6	5626,4	6607,8	6508
Uruguay	3231,5	2231,6	2268,4	2479,4	2304,6
Venezuela	4755,9	1905,1	1159,5	1009,1	450,7

Nota. Fuente: elaboración propia con datos de CEPALSTAT

Por otro lado, la Tabla 7 muestra las exportaciones de los mismos actores, pero dentro del ALADI.

Tabla 7: Porcentaje de exportaciones intrarregional de ALADI vs LAC

País	Exportaciones hacia la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)									
	2014	% s/LAC	2015	% s/LAC	2016	% s/LAC	2017	% s/LAC	2018	% s/LAC
Argentina	25782,3	97,70%	17904,5	99,05%	16737,0	98,66%	17854,1	97,67%	21288,6	99,67%
Bolivia	7979,3	99,61%	5180,2	99,82%	3359,9	99,92%	3890,0	99,90%	4445,2	99,07%
Brasil	40851,6	93,51%	32463,5	93,02%	33171,6	94,95%	40233,3	95,39%	41390,2	95,52%
Chile	12514,3	93,95%	10257,2	95,32%	9622,8	94,84%	10747,7	95,47%	10599,7	95,03%
Colombia	8998,2	61,28%	8206,2	82,15%	7163,4	84,82%	9610,2	79,02%	11044,0	82,02%
Cuba	138,5	68,03%	109,7	74,93%	111,8	82,81%	82,2	69,66%	78,2	96,66%
Ecuador	5925,4	77,46%	3858,5	97,20%	4162,7	97,10%	4820,0	96,72%	5746,5	95,10%
México	18160,3	71,83%	14905,2	77,12%	12774,9	74,56%	14090,9	75,31%	15770,3	75,94%
Panamá	143,6	45,59%	3102,4	56,10%	2602,0	50,32%	1272,0	53,16%	1517,9	90,86%
Paraguay	4949,7	98,51%	4342,2	99,47%	4874,3	99,69%	5062,2	99,81%	6069,6	99,67%
Perú	7346,3	87,54%	5515,6	94,08%	5335,7	94,83%	6312,0	95,52%	6168,2	94,78%
Uruguay	3167,4	98,02%	2186,7	97,99%	2219,3	97,84%	2425,3	97,82%	2246,3	97,47%
Venezuela	2281,2	47,97%	1322,9	69,44%	949,5	81,89%	870,0	86,22%	433,6	96,21%

Nota. Fuente: elaboración propia con datos de CEPALSTAT

De estos datos, puede determinarse rápidamente el alto grado de integración entre los países miembros de ALADI, siendo en promedio un 80% las exportaciones intrarregionales del

total de las transacciones dentro de América Latina. La tendencia ha aumentado entre los años 2017 y 2018, llevando el porcentaje del total de exportaciones hacia el 96.21%, principalmente dirigido por un aumento en la participación de Cuba, Venezuela y Panamá.

En éste contexto, hay una clara relación que favorece el intercambio comercial entre los miembros de ALADI principalmente derivado de los beneficios arancelarios para los países parte.

2.4 Los mercados target

Se ha establecido que el proyecto de intervención debe abastecer, en la primera etapa, a 4 de los países más demandantes de la región. En función de ciertas características y análisis propios de la organización, se analizará el outsourcing hacia:

- Bolivia
- Colombia
- Ecuador
- Panamá

La Tabla 8 muestra la proporción de bienes de capital que estos países han importado desde LAC, con respecto al total de importaciones en el período que va desde 2014 a 2018.

Haciendo especial énfasis en los mercados de interés para el presente trabajo, es posible determinar que un 25%, 1 de cada 4 bienes de capital¹³, provienen de países pertenecientes al bloque de América Latina y el Caribe (LAC). En otras palabras, más allá de las variaciones en la macroeconomía constante de la región, los mercados consumen una importante cantidad de productos con agregado de valor de sus vecinos regionales.

Tabla 8: Porcentaje de importaciones de bienes de capital intrarregionales con respecto a las importaciones totales.

País	(En porcentajes de las importaciones intrarregionales con respecto a las importaciones totales)				
	2014	2015	2016	2017	2018
Bolivia	43,37	45,72	...	47,12	46,15
Colombia	24,48	19,19	21,27	20,28	20,95
Ecuador	27,81	26,87	29,46	31,82	30,36
Panamá	8,67	7,81	10,62	11,5	12,60
PROMEDIO	26,08	24,89	20,45	27,68	27,51

Nota. Fuente: elaboración propia con datos de CEPALSTAT

13 Se considera que los bienes de capital son aquellos activos físicos disponibles para ser utilizados en la producción corriente o futura de otros bienes y servicios. De tal forma, no están destinados a satisfacer directamente las necesidades de consumo presente o futuro (Polonsky, 2015)

2.5 Teorías del comercio internacional

A medida que aumenta la técnica y la globalización, se incrementan los grados de especialización de los distintos actores del comercio internacional. Una sociedad con mayor especialización asegura una mejor asignación de los recursos disponibles (productivos), y le permite a la comunidad el acceso a una mayor cantidad bienes y servicios.

Según Bajo (1991), las teorías del comercio internacional se agrupan en dos grandes grupos:

- a) Los determinantes de la estructura, dirección y volumen del comercio internacional, esto es, qué bienes intercambia un país en los mercados internacionales, con qué países y en qué cantidades.
- b) Los efectos del comercio internacional sobre el bienestar de los países que lo llevan a cabo, así como el papel de la política económica en contexto de trabas al libre comercio internacional.

En éste apartado se tratarán diferentes conceptos relacionados con el primer grupo, principalmente abordando aquellas características positivas de los mercados que determinan los intercambios comerciales entre ellos.

2.5.1 La teoría de la ventaja absoluta

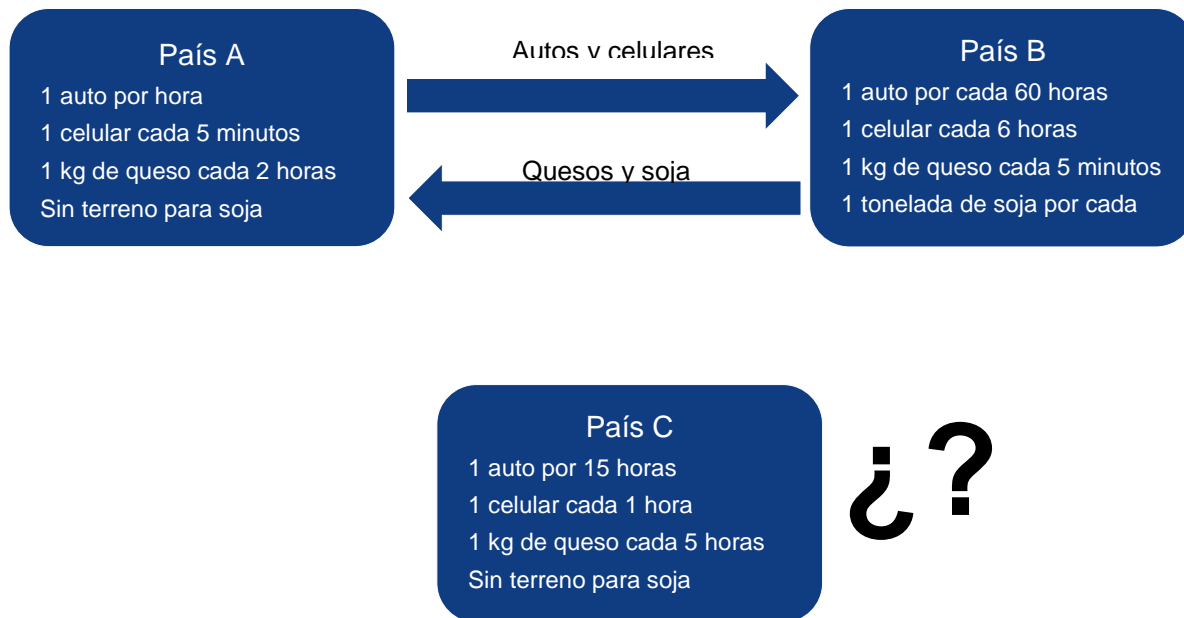
Ésta teoría fue impulsada por Adam Smith (1776), donde el autor estudió esencialmente la especialización y productividad de cada país en función de la fuerza de trabajo. Smith postuló que los países deben especializarse en aquellos productos en los que tienen ventaja absoluta, medida por el menor coste de producción, en términos de trabajo, respecto a los demás países.

Basados en la premisa de Smith, un país exportaría (importaría) los productos en los que tuviera ventaja (desventaja) absoluta de costos, en otras palabras, esos bienes cuyo precio final de producción fuera menor (mayor) en ese mercado, con respecto a los que salen de manufacturar el mismo bien en otro país. De ésta manera se estaría generando un beneficio para ambos socios comerciales y el mundo en su totalidad (Bajo, 1991).

Sin embargo, la teoría de las ventajas absolutas no respondió una de las principales preguntas que surgieron del propio comercio y la tecnificación de las economías internacionales: ¿qué pasa con los países que no poseen ningún tipo de ventaja absoluta en algún producto en particular Figura 6. De ésta pregunta, la teoría fundamental del comercio

exterior (ventaja absoluta) evoluciona de la mano de David Ricardo hacia la ley de las ventajas comparativas.

Figura 6: Intercambio de bienes según la ventaja absoluta de Adam Smith



Fuente: elaboración propia

2.5.2 La ventaja comparativa

Citando a la obra “Competitividad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales” (Charría, Rojas, & Sepúlveda, 2002), aún si un país es menos eficiente que otro, es decir, tiene desventaja absoluta en la producción de ambos bienes, aún existe la posibilidad de desarrollar actividades de intercambio comercial con beneficio compartido, salvo que la desventaja absoluta que tiene el país en función del otro, tenga la misma proporción con los dos bienes que se comercializarán.

La teoría de la ventaja comparativa fue desarrollada por David Ricardo a principios del siglo XIX, y es una evolución de los postulados de Smith. Básicamente estipula que ningún mercado es capaz de producir de la manera más eficiente posible todos los bienes que necesita. Según David Ricardo, el trabajo es el único factor productivo que agrega valor a un bien, en otras palabras, cada bien necesita de diferentes cantidades de trabajo para ser producido (Sanjinés, 2002). En base a esto, si se mide la eficiencia o el coste de un producto en cantidad de horas de producción, puede hacerse una analogía a la Tabla 9.

Tabla 9: Ventaja comparativa entre 2 países

País	Trigo	Autos
A	50.000 kg	5 unidades
B	60.000 kg	250 unidades

Nota. Fuente: elaboración propia

Analizando los costos de oportunidad¹⁴ (CO) para cada país con respecto a cada producto, se obtiene la Tabla 10.

Tabla 10: Costo de oportunidad de producción

Producciones	CO-País A	CO-País B
A	0,0001 autos	0,0041 autos
B	10.000 kg trigo	240 kg trigo

Nota. Fuente: elaboración propia

Realizando un análisis de la tabla 9, podría entenderse rápidamente que el país B tiene ventaja absoluta tanto en trigo como autos sobre el país A (sus volúmenes de producción son mayores). Por otro lado, si se analiza la ventaja comparativa de ambos mercados, es posible determinar que A tiene un costo de oportunidad mayor exportando trigo frente a B con autos (tabla 10).

Llevando el análisis al comercio internacional, un país tenderá a exportar los bienes cuyos costos de producción relativos a otros productos, o comparativo, sea menor en el otro país. Entonces, un país exportará el producto en el que tiene una ventaja comparativa e importará el bien respecto al que tiene una desventaja comparativa (Sanjinés, 2002).

La excepción a ésta regla es cuando la desventaja absoluta que tiene un país con respecto a otro es la misma para ambas mercaderías. Ninguno tendrá ventaja comparativa, y, por lo tanto, el intercambio que se debería realizar buscaría obtener un beneficio mutuo.

2.6 El Outsourcing

El outsourcing no es algo reciente, de hecho, la noción de contar con una compañía externa que realice un servicio o un proceso datan de los años 1950 y 1960 (Siepmann, 2013). En ese entonces, las empresas utilizaban el outsourcing sólo para cubrir vacíos en recursos

¹⁴ El costo de oportunidad es un cociente. En términos de producción, es la disminución de la cantidad producida de un bien, dividida entre el aumento de la cantidad producida de otro bien (Parkin, 2006). En otras palabras, es el costo de la alternativa de producción que abandonamos para producir otra alternativa más favorable.

humanos especializados. Por ejemplo, las editoriales solían utilizar empresas asociadas para la impresión de sus ejemplares.

El concepto de tercerización ha tomado magnitudes cada vez más importante en el ámbito empresarial, principalmente por la búsqueda de las empresas en la eficiencia de sus operaciones. Toda mejora en los procesos productivos, o en las propias prestaciones de servicios, genera un directo impacto en los estados contables, teniendo especial implicancia en los cash flow (o flujos de efectivo) anuales.

Los cash flow, mejor conocidos como flujos de cajas, es el resultado final de la operación de una compañía, por lo general, medida anualmente. El hecho de que su magnitud aumente período a período, da un indicativo de una mejor performance de la organización y, de ser una empresa pública, un aumento en el valor de las acciones de la bolsa donde cotice. La importancia del cash flow está directamente ligado al valor intrínseco de la compañía, y por supuesto el de los propios accionistas, directores y stakeholders en general.

Diversas firmas implementan ya de manera intensiva el outsourcing, tales como Sun Microsystems, IBM, Mattel, etc. Sun, por ejemplo, compra más del 75% de sus componentes de proveedores externos.

El valor estimado del outsourcing en Estados Unidos en el año 2000 fue entre 200 y 300 billones de dólares (Barrar & Gervais, 2006). Sistecrédito, por ejemplo, es una empresa colombiana que ofrece el servicio de créditos y cobranzas para establecimientos de comercio, como almacenes o pequeños locales. Por medio del outsourcing (también conocido como BPO¹⁵ por sus siglas en inglés), la contratante encomienda a Sistecrédito la asignación del estudio de riesgo y la gestión de la cobranza de clientes. De ésta manera, las organizaciones no deben realizar grandes inversiones en tecnología (sistemas informáticos de gestión y detección de riesgos crediticios), así como tampoco disponer de costos adicionales que genera el personal a cargo del departamento de cobranzas. No sólo ahorran dinero y recurso humano en esas actividades que son mejor realizadas por la tercerizada, sino que también, bajan los posibles costos legales que podrían surgir por acciones judicializadas contra clientes morosos (Bedoya Gómez, 2018).

¹⁵ BPO: terminología utilizada en el ámbito empresarial para denominar el proceso por el cual las compañías deciden externalizar alguno de los procesos dentro de la organización. Sus siglas provienen del inglés Business Process Outsourcing (Click & Duening, 2005).

2.6.1 Definición de Outsourcing

El outsourcing se basa en el desarrollo de un proveedor, existente o nuevo, para realizar la producción, diseño, asistencia, etc. de un bien o un servicio que la organización realizaba puertas adentro. Puede comprender desde la implementación de un servicio de call center hasta la producción de un teléfono celular de alta tecnología. A su vez, se suelen encontrar transferencias completas de una unidad de negocios hacia un socio tercerizado, como así también departamentos de personas y activos físicos de la propia empresa (McIvor, 2005).

Según McIvor, se pueden distinguir dos tipos de outsourcing, aquel buscado por la empresa que genera una disminución en los costos operativos o de producción, y aquellos que permiten a la organización una ventaja competitiva. Desde el último punto, el outsourcing presenta como ventaja competitiva la posibilidad de aplicar los recursos actuales en realizar operaciones que agreguen mayor valor al cliente final. Ejemplos de las mismas son: mayor énfasis en la cadena de valor, investigación y desarrollo, estructura organizacional, satisfacción y fidelización de clientes, detección y gerenciamiento de carteras comerciales claves, etc. Un término muy común cuando se habla del outsourcing corresponde al nivel de integración que el acuerdo alcanza (Figura 7).

Figura 7: Integración horizontal del outsourcing en una organización



Fuente: elaboración propia recuperado de (McIvor, 2005)

Se le atribuye una característica horizontal, lo que significa que se puede realizar el aprovisionamiento previo a la manufactura del producto desde las terceras partes hacia la empresa (ex - ante), o una vez que el producto está en vías de distribución o una asistencia postventa (ex – post).

2.6.2 La globalización del outsourcing

El aumento en las integraciones regionales y los acuerdos comerciales de los últimos años, han establecido nuevas reglas dentro de los negocios internacionales. Muchas organizaciones se encuentran compitiendo a nivel global dentro de mercados en constante cambio, inmersas en países y acuerdos con preferencias arancelarias, y otros con barreras sociales y culturales difíciles de cruzar. Estas variaciones en la dinámica del tablero mundial, han puesto a las organizaciones transnacionales¹⁶ en situaciones complejas, desde el punto de vista del lenguaje, la cultura, requerimientos legales, logísticos y económicos. Las compañías deben adaptarse rápidamente a las modificaciones locales para poder seguir en el negocio, y esto ha llevado a repensar el outsourcing en áreas donde no tenía suficiente presencia.

El mayor impacto que la globalización ha tenido en las empresas multinacionales, ha sido la intensificación en la competencia en varias industrias, tanto a nivel global como local. Muchas empresas que lideraban en servicio, se han visto en problemas cuando compañías pequeñas, de alcance local o regional, comienzan a involucrarse en el mercado.

De ésta manera, en muchos casos, han forzado a las grandes corporaciones a caer tanto en ventas como en rentabilidad, debido a las nuevas estructuras de costos presentes en la economía. Por ejemplo, éste impacto ha sido de gran notoriedad en la industria aeronáutica europea, donde compañías de bajo costo, mejor conocidas como low cost (Easyjet y Ryanair), han llevado a grandes corporaciones de la aviación a repensar su modelo de negocios para eliminar ineficiencias y reducir costes. El aumento en el nivel de competencia generó que Air France y Swiss-Air deban rediseñar sus estrategias, y adaptarse más rápidamente a las necesidades de viajeros que buscaban una experiencia diferente a un precio menor (McIvor, 2005).

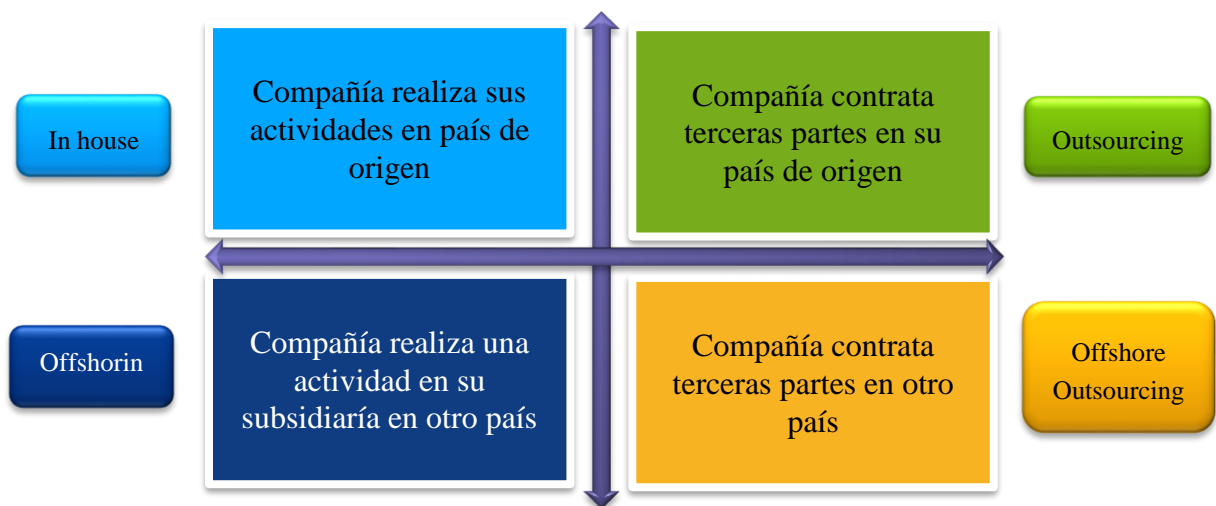
¹⁶ Las empresas transnacionales son los principales participantes de la dinámica en una economía globalizada. En sus directrices para las empresas multinacionales, la OCDE definió a las transnacionales como “empresas establecidas en varios países y ligadas de tal manera que puedan coordinar sus actividades de distintas formas, de ésta manera, una o varias entidades pueden estar en capacidad de ejercer una gran influencia sobre las actividades de las demás, pero su grado de autonomía en el seno de la empresa (Mejía Anaya, 2020).

El outsourcing brinda la respuesta y solución a las organizaciones que deben generar cambios radicales en sus estructuras de producción, a bajos costos y con pocos riesgos. Permite a cualquier tipo de empresa (pyme, comercio, multinacional, etc.) generar soluciones a la demanda local, donde ellas deberían invertir importantes recursos.

2.6.3 Offshoring

Se debe realizar una distinción entre los diferentes términos comúnmente utilizados en el ámbito empresarial y que, por lo general, llevan a confusión: el outsourcing, el offshoring y el offshore outsourcing Figura 8.

Figura 8: Diagrama de operaciones In House, Offshoring, Outsourcing y Offshore Outsourcing



Fuente: elaboración propia

De los apartados anteriores, se ha determinado que el outsourcing existe cuando una compañía encomienda cierta actividad (producción, servicio, asesoría, etc.) a una tercerizada buscando un beneficio.

En contraste, el offshoring ocurre cuando una organización mueve una unidad de negocios o parte de sus operaciones a otro país. Esto sucede, generalmente, cuando la desregulación política y legal que causa la globalización establece mejores condiciones para que las empresas hagan negocios en otros países.

Entonces, por ejemplo, si Microsoft mueve personal, proyectos, activos, etc. de su laboratorio de Redmond, Washington (In House)¹⁷, a su laboratorio de Cambridge en Inglaterra, está realizando offshoring. Por otro lado, si contrata a una empresa Americana para proveer de servicios de testeos de software, se encuentra realizado un acuerdo de outsourcing. Finalmente, si Microsoft decide emplear una empresa que se especializa en asistencia técnica de manera tercerizada en Bangladesh, India, estaría realizando ambas offshoring y outsourcing, mejor conocido como **Offshore Outsourcing** (Pyndt & Pedersen, 2006).

El offshoring ha generado diversas corrientes de pensamiento y controversias sobre el resultado que se terminan obteniendo en los países donde se lleva a cabo. Principalmente, muchas organizaciones han evitado las actividades de offshoring por las aversiones que la opinión pública provocaba en la imagen de las compañías, en su mayoría, debido a posibles bajas en la oferta de empleo local como resultado de la búsqueda de menos costos salariales en países en desarrollo.

Por ejemplo, muchas organizaciones han movido sus operaciones a India, donde el coste laboral en call centers es generalmente de un 70% del total de los costos involucrados en el Reino Unido o Estados Unidos. De ésta manera, los costos disminuyen sustancialmente a sólo un 30% en Bangladesh (McIvor, 2005).

Sin embargo, los datos muestran que la aplicación del offshoring es beneficioso para ambos países, in house y subsidiaria. Los consumidores en los países en vías de desarrollo, donde las organizaciones generan nuevas unidades de negocios, pueden tener acceso a productos y servicios que presentan altas calidades y tecnología a un precio razonable. Por otro lado, un estudio presentado por la consultora ejecutiva Mc Kinsey, mostró el impacto que una compañía tiene sobre la economía Americana, donde por cada dólar que la empresa invierte en offshoring, Estados Unidos experimenta una inyección de reinversión directa de las mismas organizaciones de 1,12 dólares.

El hecho de permitir el offshore en países en vías de desarrollo es provechoso también para promover la competencia en los proveedores locales, buscando mejorar y generar nuevas técnicas, dando como resultado un avance en la generación de conocimiento local.

¹⁷ In house se refiere a la casa central de la compañía, comúnmente llamados cuarteles centrales o Headquarters (Sople, 2009) .

2.6.4 El Offshore Outsourcing

Según la consultora Accenture, entre el 80 y el 90% de las empresas que forman parte de las prestigiosas Fortune 500 Corporations realizan operaciones de outsourcing fuera de su país de origen (Peck, 2017).

El outsourcing se encuentra en todo el mundo, no sólo por la búsqueda de mayores rentabilidades para los CEOs, sino que es una herramienta sumamente importante para que las empresas puedan internacionalizarse en aquellos mercados que no conocen. En éste sentido, el presidente de la firma india especializada en el outsourcing, Infosys, declaró que “el trabajo debe realizarse donde tenga más lógica”.

El offshore outsourcing permite a las empresas acceder a proveedores locales, que pueden ofrecer bienes y servicios de alta calidad a un menor precio del que la propia subsidiaria podría hacerlo. Los tiempos que conllevan desarrollar nuevos recursos humanos y activos fijos en los mercados externos suelen ser muy largos, tendiendo a llevar a la compañía a pérdida en el foco de lo que se denomina comúnmente como “go to market”¹⁸.

Así como remarca Jagdish en su libro sobre el offshoring de los trabajos en Estados Unidos (Bhagwati & Blinder, 2009), los patrones comerciales impulsados por el propio mercado dependen de las ventajas comparativas de las naciones y no de las absolutas. En otras palabras, en la actualidad las ventajas comparativas no tienen nada que ver con los recursos naturales, Silicon Valley no se convirtió en la cuna de la tecnología del siglo XXI por tener abundancia de silicio, así como tampoco los Estados Unidos se volvieron pioneros en la industria aeronáutica porque el aire allí provee mejores capacidades para la sustentación de los aviones. En todos estos casos, las compañías optaron por utilizar el offshoring, principalmente el offshore outsourcing para producir aquellos productos (microchips, celulares, computadoras, motores, etc.), en los países donde la ventaja comparativa era mucho más provechosa, dejando para el in-house el verdadero valor agregado de la tecnología (investigación y desarrollo, por ejemplo).

¹⁸ Go to market (GTM) es la estrategia que implementan las empresas para lanzar su producto al mercado de la manera más eficiente posible, buscando principalmente generar el valor agregado esperado en los clientes. Como Friedman comenta en su libro *Go to Market Strategy*, son las estrategias que permitirán generar el plan por el cual se le podrá brindar a los clientes lo que ellos quieren por menos de lo que están pagando ahora (Friedman, 2002).

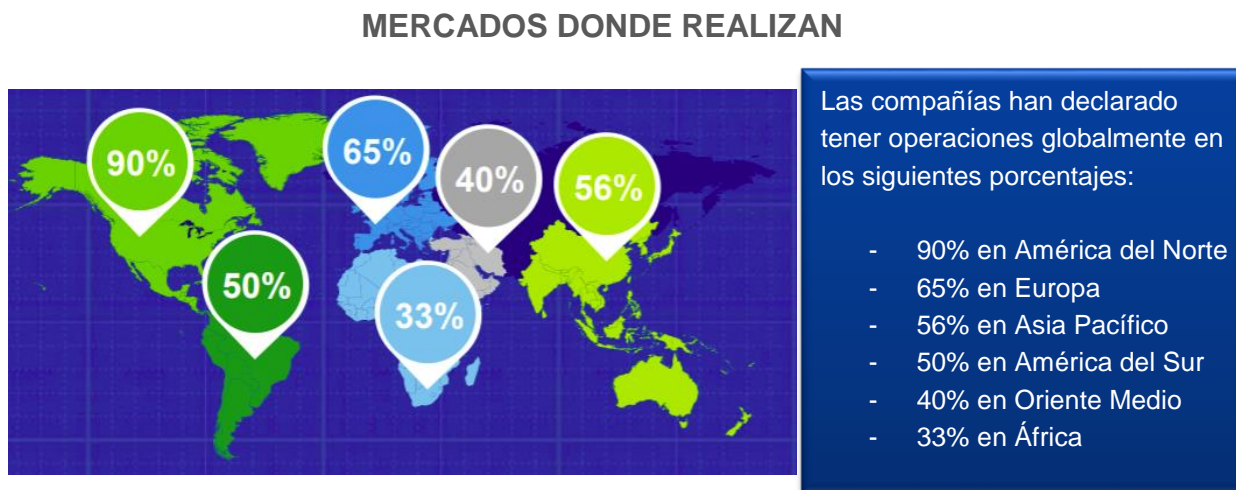
2.6.5 Beneficios de los acuerdos con terceras partes en Offshoring

Los pros y contras de la implementación de acuerdos de este tipo han sido abordadas en numerosas publicaciones y de varios autores. En las siguientes páginas se analizarán los puntos más importantes por los cuales las compañías optan por este sistema, y cuáles son los principales fundamentos para ello.

La bibliografía a utilizar para brindar el marco teórico es variada, y se comenzará por analizar una encuesta realizada por la prestigiosa firma de consultoría inglesa Deloitte (Deloitte, 2016). Dicha investigación fue realizada en los principales clústers comerciales del mundo durante enero de 2016.

En la Figura 9, puede observarse que las organizaciones encuestadas tienen participación en todos los continentes del globo. Es de esperar que el 90% de las compañías generen operaciones en Norteamérica, siendo que la mayoría de las empresas transnacionales estadounidenses eligen el offshore outsourcing, dirigidos principalmente para abastecer muchos de los servicios de IT y manufactura, los cuales son realizados en su mayoría en India y Asia.

Figura 9: Distribución de las operaciones de BPO de las empresas encuestadas



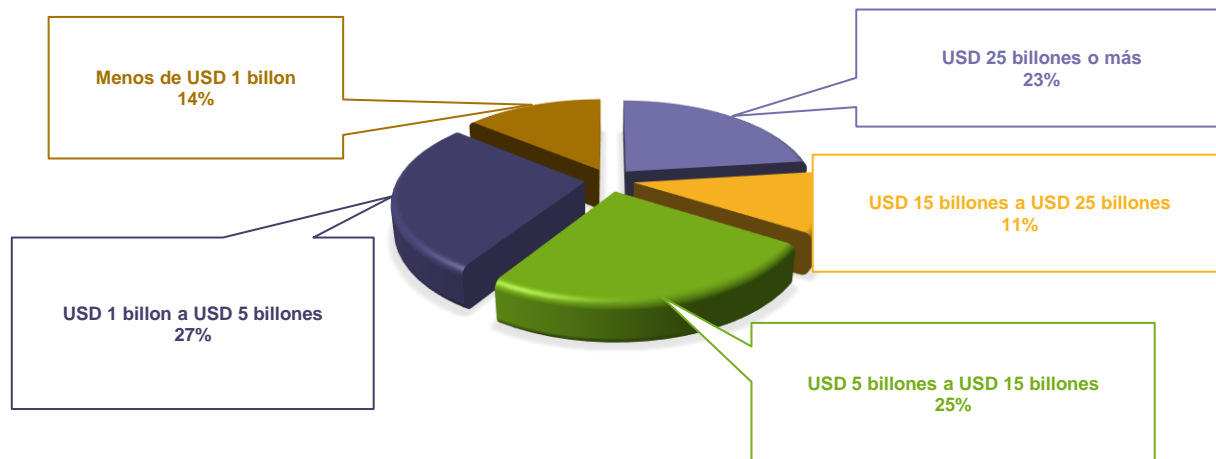
Fuente: elaboración propia con datos de Deloitte

Un importante dato de valor es que más del 86% de las entrevistadas producen ingresos anuales por más de 1 billón de dólares estadounidenses (ver Figura 10). De ésta manera, la información que se detallará a continuación tienen un gran peso, principalmente por aquellos drivers que llevan a las empresas a elegir el BPO.

En los apartados a continuación, se abordarán cada uno de los puntos que han sido caso de estudio en la encuesta realizada por Deloitte (Figura 11).

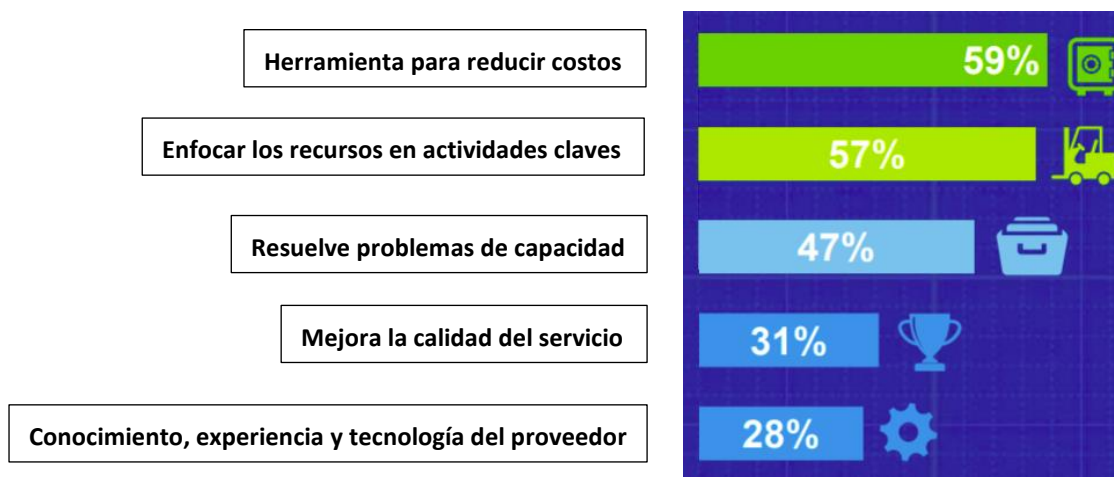
Figura 10: Distribución de empresas que realizan BPO según nivel de facturación.

DISTRIBUCIÓN DE COMPAÑÍAS SEGÚN INGRESOS



Fuente: elaboración propia con datos de Deloitte

Figura 11: Drivers por los cuales se elige el BPO



Fuente: elaboración propia con datos de Deloitte

2.6.5.1 Mejorar la competitividad en costos

De la encuesta realizada por Deloitte, se desprende que el principal factor por el cual las empresas deciden realizar acuerdos de tercerización es la reducción de costos. El proveedor que sea elegido para realizar el outsourcing debe ser capaz de lograr costos más bajos en sus líneas de producción, sencillamente porque se especializa en ellos, y ha ido mejorando año a año su técnica y los procesos de compra de materia prima. En otras palabras, su economía de escala le permite acceder a descuentos en las materias primas, debido a los altos volúmenes de compra que realiza. Un ejemplo real es la firma Chrysler, la cual estimó que en 1997 aumentó en 325 millones de dólares la rentabilidad de su portafolio, generando más de 1.2 billones en ahorros (McIvor, 2005), apalancada principalmente por el ahorro en costos de subcontratar parte de los servicios o procesos que antes realizaba puertas adentro.

2.6.5.2 Convertir los costos fijos en variables

De la literatura existente, éste es uno de los puntos que más se analiza y se enfatiza a la hora de determinar los beneficios del BPO. Los costos fijos son aquellos que la organización debe afrontar sin importar su nivel de venta, producción o entorno macroeconómico en el que está inmersa. Son desembolsos de dinero que deben hacerse obligatoriamente, ya que su estructura organizacional así lo establecen. Ejemplos de los mismos son: salarios de operarios en línea de producción, impuestos inmobiliarios, alquileres, etc.

Por otro lado, los costos variables son aquellos que dependen del volumen de producción, ya que se encuentran directamente relacionados con la utilización de ciertos factores como, por ejemplo: materia prima, electricidad, combustible, horas extra de los operarios, etc. De ésta manera, cuando aumenta el volumen de producción y/o ventas, inexorablemente se incrementarán los insumos para la fabricación, las horas adicionales pagadas a los operarios para la manufactura, la energía implementada para las líneas de la planta, etc.

El sueño de toda corporación es lograr convertir sus gastos fijos en variables, puesto que de ésta manera sólo pagará por aquello que produce, llevando su estructura de costos a la mayor eficiencia posible. Al cambiar su estructura de fijos a variables, se mitiga el riesgo en momentos de baja producción o de recesión económica donde las ventas caen, pero los desembolsos de montos fijos deben salir de la caja. Por ejemplo, una empresa que ha producido todo lo planeado pero que no logra las ventas planificadas, no generará los ingresos esperados,

pero sí tendrá costos, dado que son fijos e independientes de las ventas. A partir de esto, es posible que la empresa finalice con resultados muy por debajo de lo estimado o inclusive incurra en pérdidas. Por el contrario, si tiene una estructura de costos variables y no genera ventas, entonces no se presentarán costos asociados; dando mayor flexibilidad para que la empresa se adapte al tamaño de las necesidades del mercado (Bedoya Gómez, 2018).

Un ejemplo muy práctico sobre éste beneficio, son las cadenas hoteleras que se encuentran en centros invernales (principalmente ubicadas en las laderas de montañas con pistas de esquí). Estos hoteles tienen temporada únicamente durante los meses de invierno, donde la cantidad y calidad de nieve atrae a un importante número de turistas que demandan habitaciones. El principal problema de estas organizaciones recae en la necesidad de personal sólo temporal, ya que el resto del año no hay visitas. Si los hoteles deberían tener sólo personal contratado para la temporada alta, los costos fijos que afrontarían serían muy altos. Es por esto que se ha vuelto muy popular en estas compañías, la subcontratación de mano de obra sólo para hacer frente a la demanda en la época invernal. De ésta manera, el hotel convierte esos gastos fijos en gastos variables, conforme a la tasa de reserva cuando lanzan los precios promocionales de la temporada entrante.

Otro caso muy interesante de análisis, es el que aplican muchas empresas lácteas de la República Argentina. La mayoría de ellas posee acuerdos tercerizados en lo que refiere a la logística y el transporte de leche. Debido a variables estructurales del país, el rubro de fletes y transporte de cargas, insume costos altísimos en el gerenciamiento y la implementación de una flota de camiones para la recolección de leche en los tambos. Con la implementación del outsourcing, las lácteas pueden deshacerse de los gastos corrientes asociados a la logística y pagar sólo por los kilómetros o litros de leche que recibe. En éste aspecto, es posible direccionar esos costos fijos hacia la captación de leche de mejor calidad y mejores precios.

2.6.5.3 Enfocarse en las actividades claves

El outsourcing les permite a las organizaciones concentrar los recursos en aquellas actividades que agregan real valor al cliente. Una vez que las organizaciones definen cuales son aquellas actividades estratégicas, sólo debe redireccionar recursos a potenciarlas y dejar los procesos menos importantes a las tercerizadas. El BPO libera a las compañías de aquellas funciones que no contribuyen directamente a la estrategia corporativa. Dell, por ejemplo, es una multinacional estadounidense la cual concentra todos sus recursos en el diseño y la

personalización de sus equipos, mientras que compra todos los componentes a proveedores asiáticos, quienes ensamblan y envían a través de una empresa de mensajería (Bedoya Gómez, 2018).

Otro punto importante a remarcar sobre la especialización de las empresas, cuando logran delegar actividades no esenciales en terceras partes, es la posibilidad que se les brinda a sus empleados de desarrollar su carrera profesional en esas nuevas áreas. Esto sucede cuando la organización decide transferir parte de sus recursos humanos hacia el proveedor para trabajar más en conjunto. Esas personas que son trasladadas tienen acceso a nuevas posiciones y un futuro más prometedor al que podrían haber tenido en la casa matriz (Dogerlioglu, 2012). De ésta manera, se consigue alcanzar un grado mayor de especialización, dando como resultado un crecimiento en el valor que la organización aplica a sus productos y/o servicios.

2.6.5.4 Resuelve los problemas de capacidad productiva

Durante mucho tiempo las compañías han intentado controlar la mayor cantidad de actividades posibles de manera interna, suponiendo que el control de las mismas resultaría en menores tiempos de entrega, mejor calidad del servicio, etc. Debido al aumento de la tecnología, los altos tiempos competitivos para lanzar nuevos productos al mercado, y los clientes cada vez más exigentes, hacen que las organizaciones no puedan adaptarse rápidamente a los cambios bruscos que se experimentan en los hábitos de consumo.

Como comenta en su libro Eiichi (Tomiura, 2018), para las empresas grandes es sumamente difícil lograr adaptar sus líneas de producción a los cambios vorágines en la demanda, por lo cual, optando por un acuerdo de BPO, pueden apaciguar las aguas durante los períodos de alta volatilidad y cambios bruscos en los requerimientos del mercado.

2.6.5.5 Mejora la calidad del servicio

Por lo general, es complicado medir la calidad de un servicio, ya que como su palabra lo describe, es algo intangible. Se pueden realizar encuestas de satisfacción sobre los clientes finales, y de ésta manera cuantificar la repercusión en los consumidores (Meissner, 2008).

En su publicación del año 1992 (Cronin & Taylor, 1992), los autores describen la calidad como la diferencia entre la performance del producto o servicio real contra las expectativas del cliente final. Reformulando la oración, es la diferencia entre la calidad esperada contra la percibida en los usuarios. Un ejemplo claro de cómo se puede mejorar la experiencia de los clientes, es realizando un análisis con empresas que comercializan productos o servicios

de consumo masivo. Los sistemas de gestión de clientes, mejor conocidos por sus siglas en inglés (CRM) están comenzando a ser operados por terceras partes en muchas de las empresas multinacionales de tecnología móvil. El gerenciamiento de los sistemas de call center o customer care están siendo tercerizados a compañías que se especializan en éste rubro. Una de la más conocidas es la firma digital Zendesk, la cual ofrece una amplia gama de productos a sus partners para hacerse cargo de la atención al cliente final.

Un caso de análisis directo de como el BPO ayuda a mejorar la calidad de servicio ofrecido, es el de la compañía Republic Wireless (RW). Nacida con la primicia de brindar el servicio de telefonía celular más económica de los estados unidos, RW ofrece un sistema sumamente innovador, donde los usuarios pagan un abono mensual muy por debajo de los precios de mercado para acceder a llamadas telefónicas. Siempre que el celular se encuentra bajo cobertura de una red WiFi, las llamadas son directamente realizadas mediante esa tecnología de comunicación. Cuando el usuario sale de la zona de WiFi, automáticamente el celular utilizará una red celular comercial con las que Republic Wireless se encuentra asociada. El éxito de la compañía es que centró sus recursos en brindar las mejores experiencias a los usuarios, delegando el sistema de atención al cliente a la firma Zendesk. De ésta manera, la tercerizada se encarga de llevar el registro de las llamadas o reclamos prácticamente instantáneamente, brindando a los consumidores la tranquilidad y confianza de que cualquier inconveniente será resuelto rápidamente, pagando sólo una fracción de los costos de un plan de telefonía celular convencional en el mercado.

2.6.5.6 Conocimiento, experiencia y tecnología del proveedor

Uno de los miedos más frecuente de las empresas cuando analizan la opción de implementar el BPO, es la posibilidad de perder la capacidad de innovación en el futuro (McIvor, 2005). Por el contrario, posiblemente generar un acuerdo con terceras partes ayude a explotar al máximo el conocimiento de ella, siendo más beneficioso para la organización antes que intentar replicar las capacidades del proveedor.

Dell, por ejemplo, la prestigiosa firma de manufactura de equipamientos informáticos se abastece prácticamente por completo de terceras partes. Concentra el flujo de inversiones en aquellas áreas donde percibe que puede tener un valor agregado importante, como evitar largas cantidades de inventarios, predecir crisis o riesgos que pueden ser mucho más peligrosos para sus competidores, que no tienen desarrollado esa área de la organización.

En otras palabras, al elegir el outsourcing, la empresa tiene acceso directo al *know how* del proveedor, algo que de intentar obtenerlo internamente le llevaría muchos recursos y tiempo (Bedoya Gómez, 2018).

Otro caso de éxito, donde las compañías se beneficiaron por acceder al conocimiento del proveedor, es el de una firma de IT que opera en Norte América. La compañía contrató a *Johnson Controls* para analizar sus instalaciones de centro de datos. El motivo principal del acuerdo es que la empresa contratante debía determinar cómo mejorar su sistema de refrigeración para los equipamientos que procesan datos, puesto que una de las causas más comunes de falla en estos sistemas es la alta temperatura. Johnson Controls generó un mapeo de calor en la habitación (algo que ellos han desarrollado a lo largo del tiempo) y determinó 2 áreas críticas de temperaturas. La organización, desde su propio departamento de ingeniería, sugirió la instalación de 2 dispositivos de refrigeración adicionales, pero la tercerizada (Johnson Controls), determinó que reposicionando los actuales equipos de frío sería suficiente para proteger todo el conjunto de dispositivos. Como resultado, el cliente ahorró USD 60.000 de lo que habría resultado en una compra innecesaria de sistemas de refrigeración, sumado a la previsión de fallas por sobre temperaturas, todo a un costo de USD 15.000 anuales (Scnierderjans, 2005).

2.6.6 Riesgos de los acuerdos de outsourcing

Los negocios siempre funcionan dentro de un ambiente de riesgos. Antes de embarcar a la organización en un proceso de outsourcing, se deben conocer cuáles son los posibles riesgos de externalizar parte de las operaciones que la compañía realiza in-house.

Según la literatura, los principales puntos para analizar son:

- 1- No alcanzar los objetivos marcados:
 - a. Mayores costos de los esperados
 - b. Menor calidad que la esperada
 - c. Insatisfacción del personal interno de la organización
- 2- Riesgo de pérdida de control del servicio y del know how
- 3- Depender directamente del proveedor
- 4- Conflictos con la tercera parte

2.6.6.1 Riesgo de no alcanzar los objetivos

1.a. Mayores costos a los esperados:

De la evidencia en casos de aplicación estudiados, es posible que la reducción de costos no sea lo que se esperaba, dando inclusive como resultado un aumento en los mismos. Por lo general, cuando las organizaciones realizan el outsourcing sólo por una búsqueda en menores gastos, se genera una estimación temprana y apresurada de los posibles beneficios económicos. Según la referencia bibliográfica consultada (McIvor, 2005), los principales ahorros que se subestiman son en los recursos que se deben emplear en el gerenciamiento del proveedor, y los tiempos que se deben invertir en conocer y lograr buenas relaciones con las terceras partes.

Muchas empresas que optan por subcontratar creen que esto resolverá los problemas que los llevaron a dicha decisión. Por ejemplo, cuando se tiene una performance baja en la actividad que se tercerizará, puede ser debido a una falla en el gerenciamiento de la misma internamente. Un error grave, pero muy común, es que la misma persona que gerenciaba el proceso, sea el nexo con la empresa de outsourcing. Aquí, se está intentando dar una solución a un problema mal planteado y examinado desde el inicio.

Los costos también pueden verse incrementados en el proceso de gerenciamiento (seguimiento, coordinación y auditorías) del proveedor. Los principales desembolsos en éste sentido, son aquellos que se ven involucrados a la hora de controlar, evaluar y reconocer las posibles fallas de producción, sin importar si es detectado por el cliente o el propio supplier. Si la falla es descubierta por el cliente, los costes provienen de reclamaciones, reparaciones, devoluciones (fletes y gestión), posibles demandas legales y la mala imagen que se genera en la sociedad.

En síntesis, es importante determinar porqué la actividad se está queriendo externalizar, y luego definir si es una buena idea optar por el sistema de outsourcing.

1.b. Insatisfacción del personal interno de la organización

Al momento de tomar la decisión de externalizar, implementado como estrategia al BPO, los recursos humanos de la organización ineludiblemente comienzan a percibir un clima de posibles despidos en el área en cuestión, simplemente por el hecho de que los actuales puestos laborales se eliminarían al trasladar las operaciones a un tercero. No solo la posibilidad de desprenderse de personal en la empresa, sino también los posibles requerimientos por traslados, redistribución de funciones y nuevas responsabilidades generan que el ambiente

dentro de la empresa se vuelva desmotivador, generando disminución en la productividad y un tenso clima organizacional en general.

Cuando se realiza la contratación de servicios externalizados, se debe prestar atención en los perfiles de esas empresas. Los empleados de la tercerizada no son trabajadores de la contratante, por lo que su profesionalidad y fidelidad no puede ser la que usualmente se está acostumbrado. Las diferencias en las condiciones laborales (salarios, beneficios, oficinas, etc.) también ocasiona, por lo general, comparaciones entre los recursos humanos de ambas compañías, produciendo finalmente un deterioro en el entorno corporativo.

Un ejemplo aplicable a este punto, es el Hospital General de Medellín, una empresa estatal en Colombia que tiene personal de enfermería contratados de forma directa. Sin embargo, en el pasado, la contratación de esas personas se realizaba de manera externa. Esto permitía bajar los costos fijos, aunque generó serios problemas con los empleados tercerizados, los cuales no se guiaban por los protocolos de calidad del hospital y existían grandes problemas a la hora de gestionarlo. Cuando ambos empleados se comenzaron a juntar (los propios y los externos), comenzó a existir un sentimiento popular en los del outsourcing, puesto que gozaban de salarios y beneficios menores con iguales responsabilidades y horarios. Finalmente, se generó un desánimo generalizado en el personal ajeno a la organización y se optó por volver al sistema de contratación directa (Bedoya Gómez, 2018).

1.c. Menor calidad que la esperada

Un punto muy importante a analizar es la calidad esperada a la hora de externalizar. Es posible, que los estándares a los que la empresa y sus clientes se encuentran acostumbrados pueda no lograrse si no se sigue una cierta serie de pautas muy significativas en el proceso de BPO.

La calidad, principalmente, es una percepción sobre las cualidades y la performance que un producto o servicio debería generar en los clientes. Entonces, si uno de los objetivos principales es mejorar, o al menos mantener la calidad, según Fórneas Carro (2008) se deberían analizar cuidadosamente los puntos de la Figura 12 antes de confirmar la alianza con el proveedor.

Figura 12: Requisitos de un proveedor para asegurar la calidad esperada



Fuente: elaboración propia con información recuperada de Fórneas Carro (2008)

2.6.6.2 Riesgo de pérdida de control del servicio y del know how

Uno de los aspectos que más preocupan a los gerentes y ejecutivos cuando analizan la opción de realizar un acuerdo de outsourcing, es la posible pérdida en el control de las actividades o del propio know how de la empresa.

El BPO puede llevar a la destrucción de las habilidades, el conocimiento, y, principalmente, la innovación de la compañía. En el largo plazo, las organizaciones no deben perder, bajo ningún concepto, la capacidad y la cultura de la innovación, al menos en aquellas actividades claves que hacen al core business. Para evitar estos problemas, es crucial que la empresa tenga un protocolo para controlar los flujos de información y de conocimiento, generando el mayor dominio posible sobre la tercerizada sin llegar a roces innecesarios. Una compañía que presta servicios de software, y que deriva parte de sus actividades sin un correcto protocolo de transferencias de conocimientos, puede llegar a tener serios problemas para mantener los proyectos actuales, volviéndose peor aún si se rompe el contrato de outsourcing.

Principalmente, se comienzan con problemas de pérdida de conocimiento cuando se buscan acuerdos a corto plazo para obtener el menor precio, manteniendo al proveedor al mínimo el riesgo. Esto genera que no exista ningún incentivo por parte del externo en compartir el conocimiento y la innovación generadas. Más preocupante aún es cuando el suministrador aprovecha los avances tecnológicos frutos del acuerdo para volverse un competidor en el futuro. Un ejemplo de esto ocurrió con Dodge Brothers, los fundadores de lo que luego se convirtió en la división de Chrysler Corporations, produciendo motores para la Ford Motor Company en los comienzos de los 1900. En 1914, Dodge ya había adquirido el suficiente know how como para manufacturar automóviles y comenzaron a competir directamente (McIvor, 2005).

Otro ejemplo es el sector de las computadoras personales, donde empresas pasaron de realizar sólo el ensamblaje de los equipos bajo el marco del outsourcing, a diseñar y desarrollar sus propios ordenadores. IBM, por ejemplo, fue la empresa líder y reconocida por inventar el modelo más innovador de computadoras. Sin embargo, comenzó a realizar un intenso flujo de tercerización con Lenovo. Al cabo de unos años, IBM tuvo que abandonar el segmento, dejando todo en manos de Lenovo, debido al crecimiento que ésta tuvo en su sistema de investigación y desarrollo. Sanmina, fabricante de algunos de los computadores para IBM terminó comprando las fábricas de la propia IBM en los Estados Unidos.

Según Arruñada (2006), la mejor manera de disminuir éste riesgo, corresponde a la discreción al momento de revelar información sumamente confidencial, cautelas a la hora de determinar con quien relacionarse, el grado de intimidad y la lealtad hacia los propios socios y clientes.

2.6.6.3 Dependier directamente del proveedor

Un tema no menor a la hora de estudiar los posibles riesgos de éste tipo de acuerdos, es la dependencia que pueda generarse con el socio comercial elegido. El hecho de creer que al realizar un contrato con un tercero soluciona todos los problemas de ineficiencia es falso, y ya se ha venido hablando de ellos a lo largo del capítulo. Es inapropiado delegar el total de la responsabilidad y confianza en el proveedor, puesto que, si no se han analizado profundamente todos los aspectos del sistema de abastecimiento, es posible que se incurran en altos costos adicionales y demoras en las entregas.

En algunas ocasiones, es posible que el contrato original no considere ciertos servicios puntuales, lo que podría generar costos extras, o una disminución en la calidad del producto o

servicio si la empresa decidiera no pagar por ello, dando como resultado una falta de inversión y foco por la tercerizada en cumplir algo que no estaba originalmente pactado (González Ramírez & Gascó Gascó, 2002).

Los riesgos, en éste caso, pueden minimizarse realizando un control exhaustivo del contrato, y estipulando de manera clara y concisa los puntos más críticos que componen la cadena de abastecimiento por parte del proveedor. Dentro de estos, se pueden nombrar:

- Tiempos de entrega acordados y multas adicionales por demoras.
- Aumentos de costos no pactados y fuera de convenios. Es recomendable estipular de antemano cuales son los índices a utilizar cuando se deban renegociar los precios del servicio/producto ofrecido, y sobre qué parámetros de mercado.
- Respuesta del proveedor frente a modificaciones requeridas por la contratante. Tiempos máximos para realizar cambios dentro de parámetros aceptados entre ambas partes.
- Reclamos de calidad.
- Vigencia del contrato y términos de rescisión.

Otro punto muy importante que puede ocasionar una gran dependencia hacia el prestador, es si ésta decidiera cambiar su servicio hacia otra empresa de la competencia. En éste caso, se podrían generar serios inconvenientes legales y operacionales, ya que la contratante se quedaría sin los recursos y actividades esenciales para el desarrollo del negocio (Menguzzato Boulard, 2009).

2.7 Modelo de exportaciones

Dentro de una operación de compraventa internacional, existen varios gastos incurridos en el proceso desde que la mercadería abandona la fábrica o almacén, hasta que llega a manos del cliente final. Dentro de estos costes, que deben ser establecidos y bien claros al momento del posicionamiento del precio del producto para cada mercado, se encuentran los fletes internos, los gastos en aduana, los despachantes, carga y descarga del buque, seguros y fletes marítimos, derechos de exportación e importación, IVA, etc.

Si se debiera negociar para cada operación las condiciones de estos gastos en cada contrato, la pérdida de tiempo sería enorme. En función de esto, la Cámara Internacional de Comercio (ICC), estableció una serie de términos comerciales denominados incoterms, que son

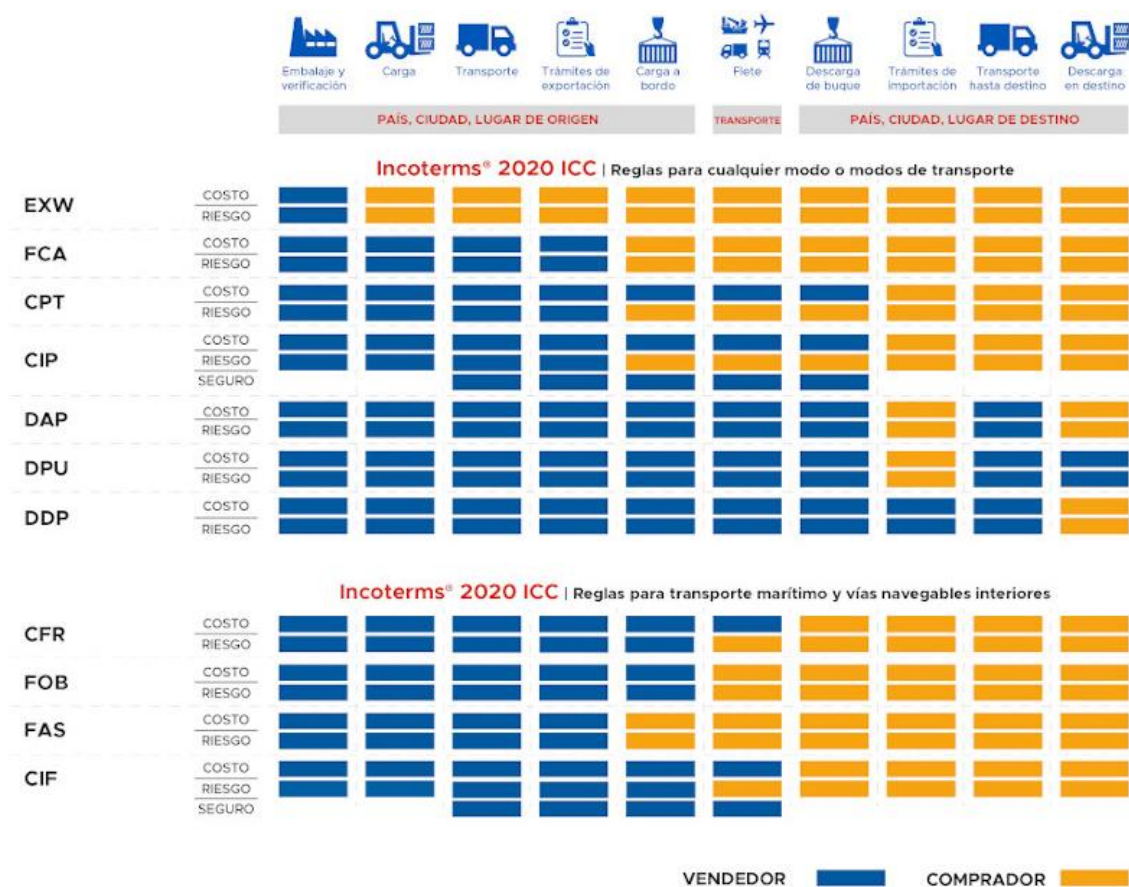
utilizados tanto para importadores como exportadores en todo el mundo. Estas abreviaciones hacen referencia a las condiciones de entrega y traspaso del riesgo del vendedor al comprador. Quién debe gestionar los trámites necesarios para los procesos de exportación e importación.

Según Gonzáles Lopez (2009), al establecer en un contrato internacional un incoterm, automáticamente se asignan los derechos y deberes a las partes en los siguientes aspectos:

- Donde se realiza la entrega de la mercancía
- Dónde se realiza la transmisión de los riesgos
- Como se distribuyen exportador e importador los gastos ocasionados por la exportación (flete, seguro, carga, etc.)

Si bien existen varios tipos de incoterm (ver Figura 13), éste estudio se centrará en el análisis de las más apropiadas para determinar la factibilidad del modelo de negocios, que se planteará en el capítulo de metodología.

Figura 13: Incoterms 2020



Fuente: elaboración propia, recuperado de Tiba Group (2020)

De los INCOTERMS 2020, se seleccionarán aquellos que están directamente relacionados a la operatoria a estudiar, y que deberán ser sujeto de negociación en el contrato de outsourcing a realizar, ellos son: **EXW, FOB y CIF.**

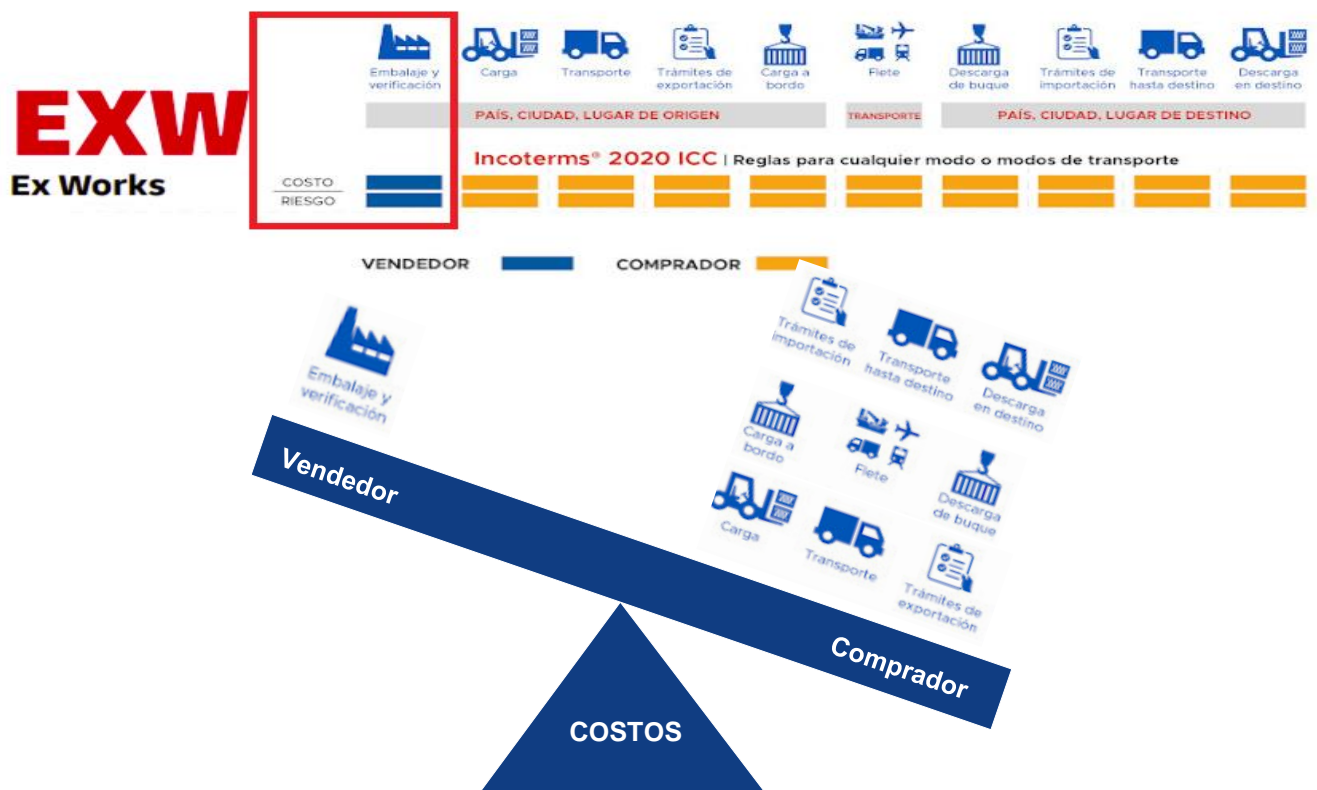
2.7.1 Incoterms en análisis

2.7.1.1 EXW – Ex Works

El incoterm EXW es el más simple desde la posición del vendedor (Figura 14), puesto que sus obligaciones se limitan a entregar la mercadería en la puerta de su establecimiento convenido (fábrica, depósito, etc.). El vendedor no tiene ningún tipo de responsabilidad sobre la carga de la mercadería en el camión, y tampoco sobre el pago de seguro o gestión del propio riesgo de transporte. El comprador debe correr con todos los costos involucrados desde que los productos son entregados sobre el suelo en el lugar convenido.

EXW es el único ítem en el comercio internacional donde el comprador despacha la mercancía en la aduana para su exportación (González López, 2009).

Figura 14: Riesgos y costos en el Incoterm EXW 2020



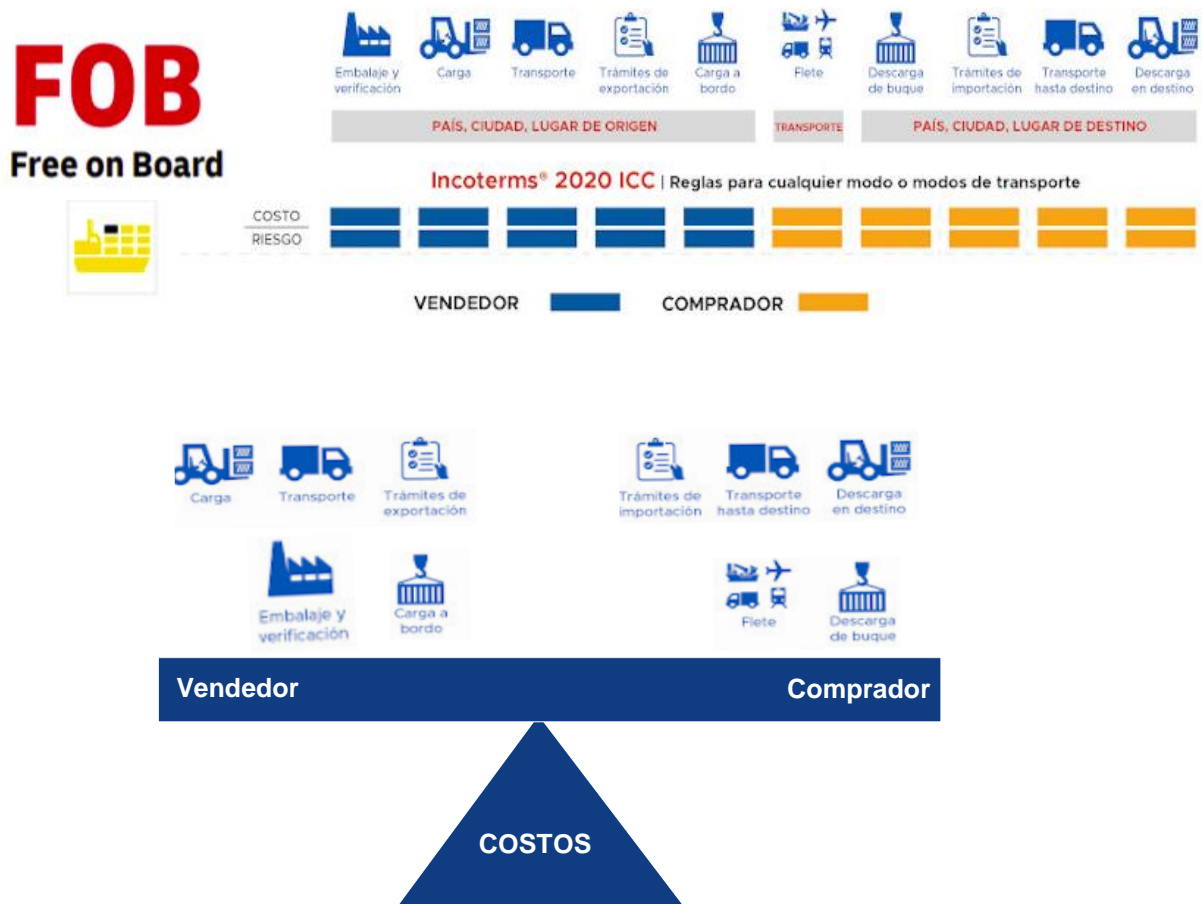
Fuente: elaboración propia, recuperado de Tiba Group (2020)

2.7.1.2 FOB – Free on board

Éste es el más común de los incoterms utilizados para transporte marítimo, de hecho, FOB no aplica para otro tipo de flete (aéreo, carretera, tren, etc.). En éste caso, el vendedor es responsable por todos los costos y riesgos hasta que la carga se encuentra en la borda del buque. También es el ente que debe presentar todos los papeles necesarios en aduana para la exportación (Reynolds, 2003). El comprador asume en ese momento el total control con respecto a riesgos y gastos de la carga.

Es el incoterm más justo en cuestión de costos y responsabilidades asumidas en un contrato de compra venta internacional (Figura 15).

Figura 15: Riesgos y costos en el Incoterm FOB 2020

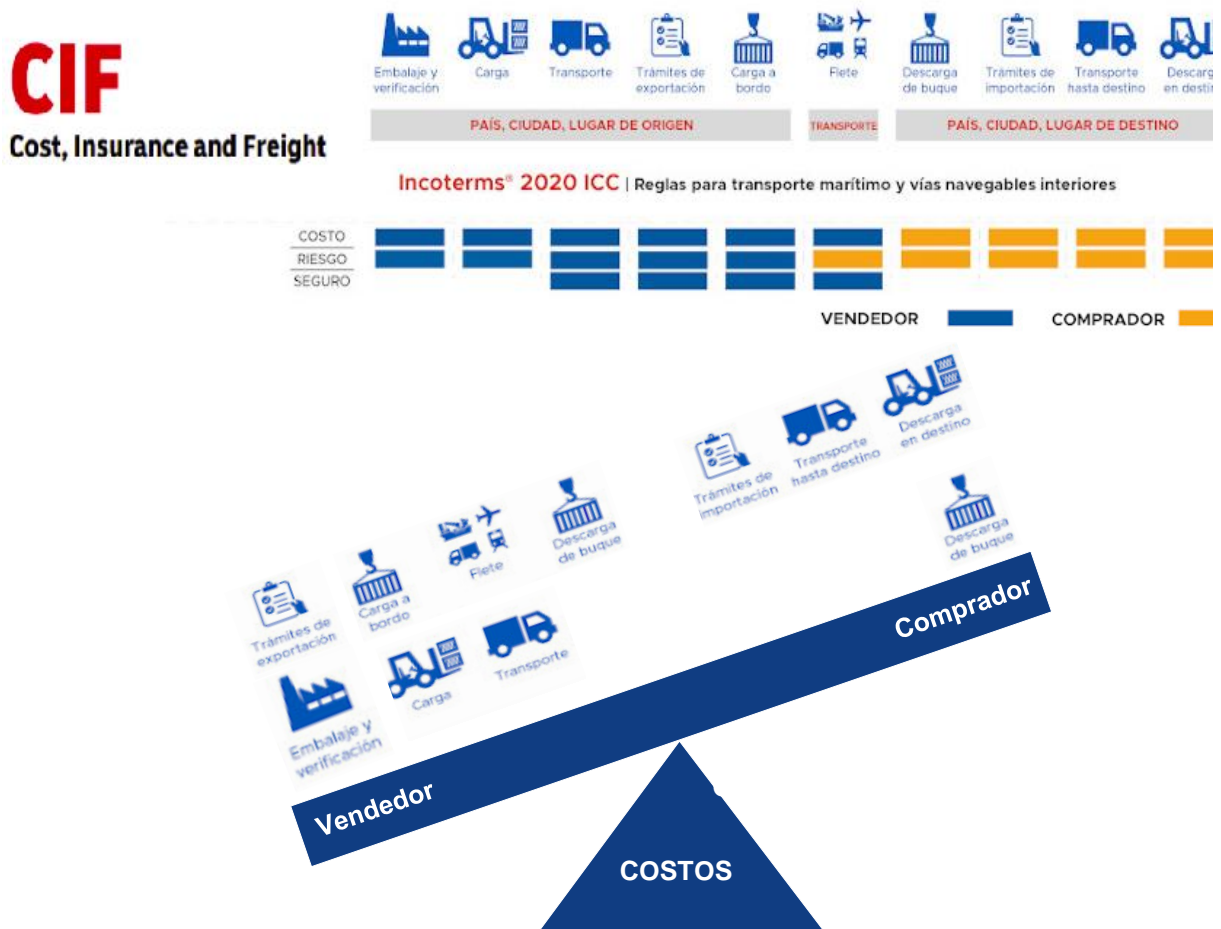


Fuente: elaboración propia, recuperado de Tiba Group (2020)

2.7.1.3 CIF – Cost, Insurance and Freight

El vendedor paga los costos, fletes y seguros necesarios para enviar la mercadería al puerto de destino convenido con el comprador mediante el contrato celebrado (incluye todos los gastos en origen para el despacho de exportación). Los riesgos de pérdida o daño de la mercancía o cualquier gasto adicional, ocurrido una vez que la carga se encuentra sobre el barco, corren por parte del importador. Es decir, si sucede algún tipo de litigio en altamar, si bien el comprador se encontrará cubierto por la póliza contratada por el vendedor, es el importador quién deberá realizar todos los trámites de reintegros necesarios. En éste incoterm, la entrega de la mercancía (liberación del riesgo) por parte del exportador ocurre en el país de origen, aunque los costos de seguro y flete se encuentren pagados por el vendedor. Si el exportador tiene la experiencia suficiente en el comercio internacional, siempre es recomendable ofrecer éste tipo de servicio para facilitarle los procesos al comprador.

Figura 16: Riesgos y costos en el Incoterm CIF 2020



Fuente: elaboración propia, recuperado de Tiba Group (2020)

La tabla a continuación (Tabla 11) realiza un resumen general de los costos y riesgos de cada uno de los 3 incoterms analizados anteriormente.

Tabla 11: Resumen de costos involucrados en los Incoterms analizados

		COSTOS	EXW	FOB	CIF
País de origen	↑ ↓	Ensamblaje y verificación	Exportador	Exportador	Exportador
		Carga al camión	Importador	Exportador	Exportador
		Transporte hasta lugar de partida	Importador	Exportador	Exportador
		Trámites de exportación	Importador	Exportador	Exportador
		Carga al buque	Importador	Exportador	Exportador
País de destino	↑ ↓	Flete	Importador	Importador	Exportador
		Seguro	Importador	Importador	Exportador
		Descarga del buque	Importador	Importador	Importador
		Trámites de importación	Importador	Importador	Importador
		Transporte hasta destino	Importador	Importador	Importador
		Descarga en destino	Importador	Importador	Importador

Nota. Fuente: elaboración propia

2.7.2 Posición arancelaria

La posición o tarifa arancelaria es un listado de artículos que se comercializan internacionalmente, y son sujetos a diferentes tratados aduaneros de acuerdo a cada regulación regional o estatal. Clasificar un bien significa identificar la posición que le corresponde en un listado general. Cuando se logra clasificar correctamente el bien, puede determinarse si el mismo posee algún tipo de tratamiento especial a la hora de importarlo (derechos de importación reducidos, ítem prohíbo, etc.).

El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías fue creado por el Consejo para la Cooperación Aduanera en el año 1973, y establece un procedimiento estandarizado para la clasificación de los bienes comercializados a nivel internacional (Núñez Hernández, 2018).

Según Canta Izaguirre (2015), existen 2 motivos principales para clasificar correctamente un artículo a ser exportado/importado:

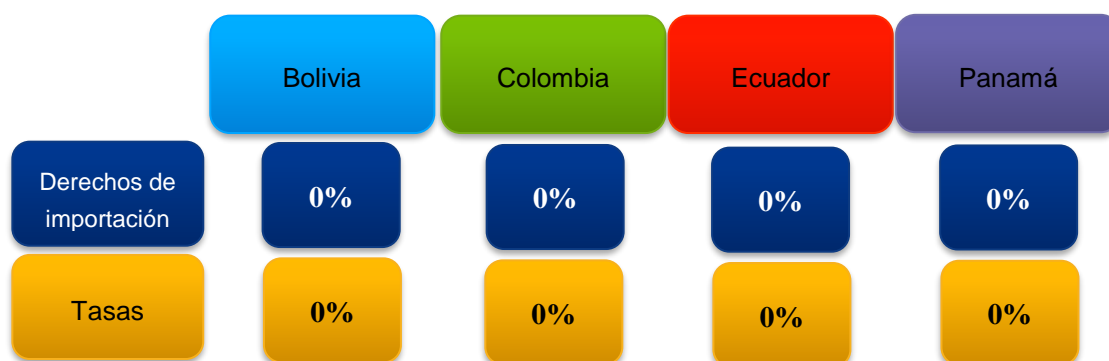
- a) Tributaria: en función de la posición arancelaria se podrán aplicar las medidas arancelarias y no arancelarias que correspondan.
- b) Estadística: permite llevar un registro de las transacciones de exportación e importación en función de la posición arancelaria.

El sistema armonizado agrupa los productos desde lo más básico a lo más complejo, o reformulando, desde el que menor valor agregado tiene al mayor. Los países que se acoplan al sistema armonizado comparten las codificaciones hasta el sexto dígito (subpartida), a partir de ese nivel, cada aduana puede agregar las aperturas necesarias por razones tributarias o estadísticas.

En el caso de los tanques DXO de DeLaval, ya se ha realizado un estudio interno en la organización, y se ha estado trabajando con la posición arancelaria 8434.20 – Máquinas y aparatos para la industria láctea.

Figura 17: Tasas y derechos de importación en los países de estudio

Posición arancelaria: 8434.20 = Máquinas y aparatos para la industria láctea



Fuente: elaboración propia, con datos recuperado de ALADI.

Según ALADI (2020), los países seleccionados poseen las siguientes tasas y derechos:

El hecho de que la exportación provenga desde la Argentina (miembro de ALADI), genera una disminución en el gravamen a un 0% del valor Ad-Valorem¹⁹, generando un descuento importante en los aranceles, que repercuten directamente en la formación del precio final en el mercado de destino.

¹⁹ Según Bautista, en su libro sobre constitución y comercio exterior (2006), se define el derecho de importación Ad-Valorem como el importe que se obtiene mediante la aplicación de un porcentual sobre el valor en aduana de la mercadería o, en su caso, sobre precios oficiales CIF, si estos fueren superiores.

3 METODOLOGÍA

Éste capítulo desarrollará los métodos, procedimientos y la técnica utilizada para la realización del proyecto de intervención.

Se responderá a los objetivos principales de la tesis y los factores que permitirán dar una solución a la problemática planteada.

Se explicará que tipo de estrategias y herramientas agregarán valor, y brindarán los requerimientos necesarios para constituir al trabajo como un documento académico formal.

3.1 Enfoque de la tesis

Dentro de las metodologías de investigación, se pueden caracterizar básicamente tres tipos de enfoques posibles, el cualitativo, el cuantitativo y el mixto.

Dependiendo el tipo de producción que se desea llevar a cabo, es posible optar por algunas de ellas como base principal del trabajo. Tal como comentan en su libro (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004), la investigación científica puede servir para dos propósitos fundamentales, a) producir conocimiento y formular teorías (lo que se denomina como investigación básica) y b) resolver problemas prácticos (mejor conocida como investigación aplicada).

Los enfoques cualitativos y cuantitativos tienen similitudes entre sí, desde el punto de vista de las fases que en ellos se presentan (Grinnell, 1997):

- i) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- ii) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- iii) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- iv) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- v) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

Los enfoques cualitativos, en general, se utilizan para descubrir y formular preguntas de investigación. Se basan en métodos de recolección de datos, pero sin obtener mediciones

numéricas, centrado principalmente en descripciones, observaciones y opiniones de las poblaciones estudiadas. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004).

En términos generales, éste tipo de investigación tiene un diseño completamente diferente al cuantitativo, desde el punto de vista de la recolección y análisis de datos, ya que los estudios cualitativos no miden ni asocian las variables con números, sino que más bien centran su estrategia de cosecha de información en tipos como entrevistas con preguntas abiertas, discusiones grupales, análisis de sociedades, etc.

Por otro lado, la mayoría de los estudios cuantitativos se componen de una estructura de tipo secuencial, partiendo principalmente de una idea o problemática. Una vez detectado ese driver, se comienzan a plantear objetivos y preguntas de investigación que llevarán (por lo general), al planteamiento de hipótesis. El cuerpo principal de la redacción se basará en un plan que permita probar o reprobado dichas hipótesis a partir de datos objetivos. La información es recopilada utilizando uno o más instrumentos de medición para luego analizarlos, ordenarlos, y obtener resultados que permitan llegar a una conclusión.

En los estudios cuantitativos es necesario conocer la realidad objetiva de la situación estudiada, obteniendo la mayor cantidad posible de información. Para poder entender la realidad, y tomar acciones o encontrar soluciones a las problemáticas planteadas, es necesario de datos certeros. Claramente la subjetividad tiene una incidencia muy fuerte en los estudios cuantitativos, pero principalmente en el sujeto investigador, ya que ellos intentarán, de alguna forma, llegar a los resultados más lógicos.

El enfoque de ésta redacción será cuantitativo, puesto que es necesario obtener y analizar valores contables que permitan llegar a una conclusión sobre la problemática planteada.

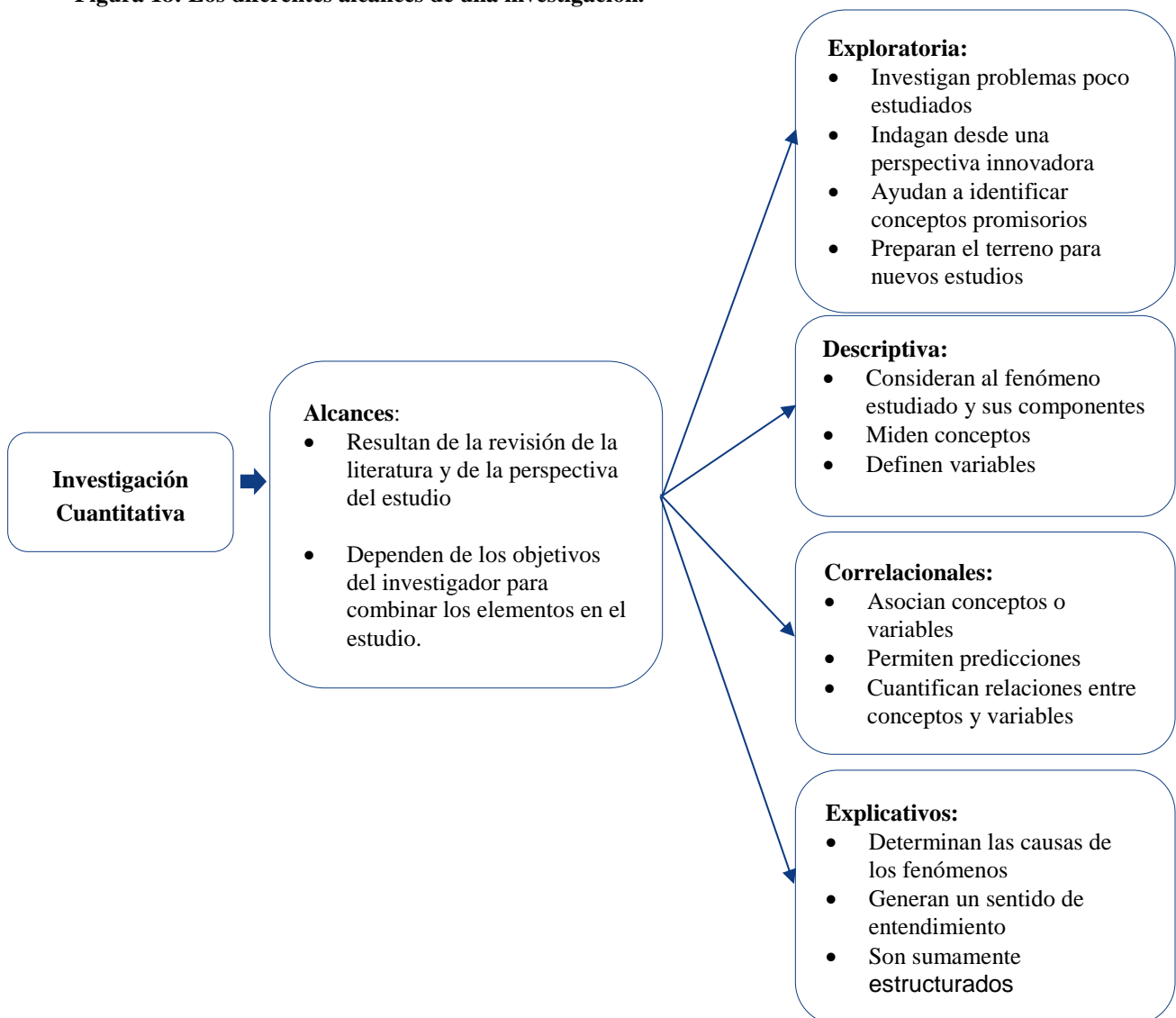
3.2 Alcance de la investigación

Las investigaciones cuantitativas pueden tener diferentes tipos de alcance, según la característica definida desde que se comienza a diagramar la producción escrita. El diseño, procedimientos y demás componentes del proceso serán distintos de acuerdo al alcance elegido.

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004), los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información, de manera independiente o conjunta, sobre los conceptos o las variables a los que se refiere. De esta manera, el objetivo de la investigación no es indicar cómo se relacionan las variables medidas, sino más bien, obtener información sobre cada una de ellas para determinar cómo se manifiesta el fenómeno en cuestión. Ésta tesis busca determinar numéricamente si el proveedor elegido para realizar un acuerdo de outsourcing en Latinoamérica es viable para la organización.

Dentro de los estudios descriptivos, se establece de manera concisa cuál o cuáles son las variables que se van a medir, y sobre ello, el investigador centrará toda la atención y el desarrollo del trabajo.

Figura 18: Los diferentes alcances de una investigación.



Fuente: Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014).

La tesis tendrá un enfoque descriptivo, enfocada en analizar y ordenar los datos obtenidos, que ayuden a realizar una conclusión que sirva para que la organización pueda tomar una decisión sobre un proyecto real y de posible aplicación.

Vale reforzar las hipótesis nuevamente que llevarán el curso del análisis:

H1.La empresa seleccionada cumple con los estándares de calidad exigidos.

H2.El modelo de negocios, producción tercerizada y la exportación propia logrará llegar a los precios target en los mercados meta.

H3.Un acuerdo de outsourcing permitirá blindar a la empresa sobre fluctuaciones en los mercados internacionales, principalmente sobre los países target.

3.3 Herramientas de análisis, diagnóstico y decisión

Dentro del entorno empresarial, existen diferentes instrumentos para analizar y lograr transmitir de la mejor forma posible el estado actual de la organización. Estos elementos permiten estudiar detalladamente la situación de la compañía dentro del contexto donde se desenvuelve. De ésta manera, es posible obtener un diagnóstico que sirva de base para las diferentes tomas de decisiones que los ejecutivos, directores y gerentes deben realizar.

Sin una idea clara de donde se está parado es difícil saber hacia dónde ir, en otras palabras, es inconcebible establecer directrices si no se tienen datos objetivos del mercado.

De las diferentes herramientas implementadas en el mundo de los negocios, se ha decidido utilizar 3 de ellas, puesto que son las que mejor se adecúan al proyecto de intervención. Mediante los datos arrojados del análisis, se pretende dotar al presente trabajo de los elementos necesarios para responder a las 3 hipótesis planteadas en el capítulo anterior:

H1.La empresa seleccionada cumple con los estándares de calidad exigidos por el grupo

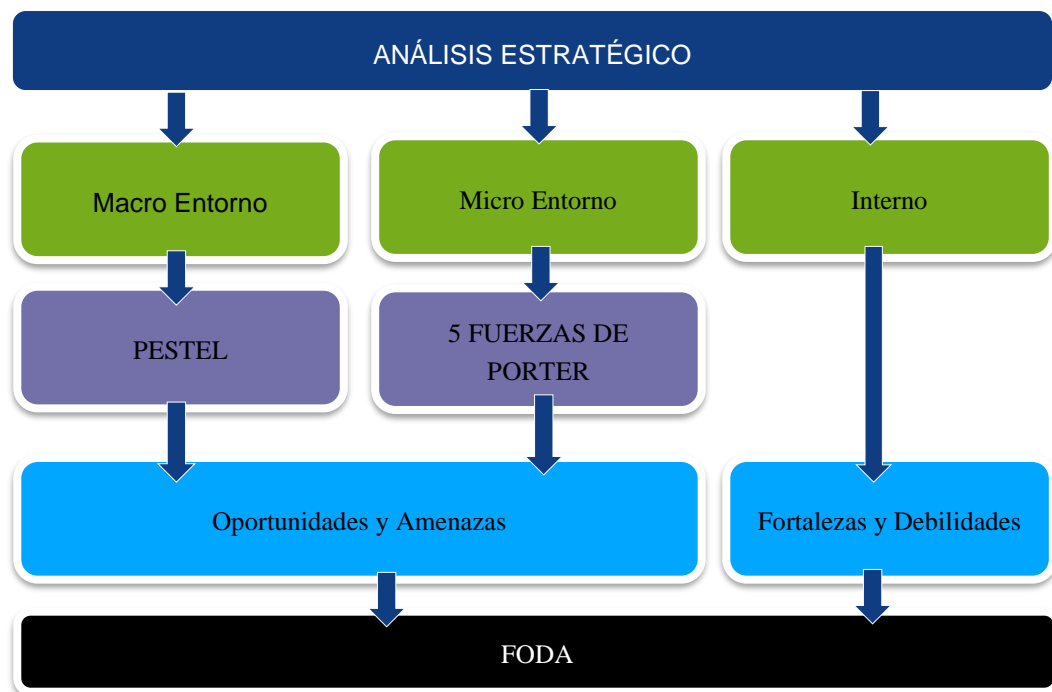
H2.El modelo de negocios, producción tercerizada y exportación propia logrará llegar a los precios target en los mercados meta

H3.Un acuerdo de outsourcing permitirá blindar a la empresa sobre fluctuaciones en los mercados internacionales, principalmente sobre los países target.

En función de estructurar el proceso de diagnóstico de la empresa, y determinar si las hipótesis planteadas son acertadas o no, se planifica el estudio utilizando el análisis PESTEL,

las 5 fuerzas de Michael Porter, finalizando con la matriz FODA. Se debe seguir un orden en su análisis, puesto que los datos obtenidos del PESTEL y las 5 fuerzas de Porter servirán para confeccionar el FODA (Figura 19). Para lograr determinar si la hipótesis H1 se refuta o se acepta, se realizará un estudio de proveedor según lo sugerido por Ronan Mclvor en su libro “The outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management”.

Figura 19: Esquema de análisis estratégico



Fuente: elaboración propia

3.3.1 Análisis PESTEL

Las empresas se encuentran en contrastante cambio e inmersas en mercados expuestos a muchos factores que amenazan la sostenibilidad de los negocios. Lograr adaptarse a estos entornos genera un agregado de valor inmensurable para los departamentos estratégicos de las organizaciones, y les permite adelantarse en las decisiones para lograr cubrirse de ciertos riesgos previsible.

Dentro de estos contextos volátiles es necesario determinar, identificar y cuantificar los indicadores que tendrán mayor peso e importancia en la performance de las empresas. El análisis que permite confeccionar una matriz visual y ordenar de acuerdo al área de influencia es el PESTEL (Steffens, 2016). El nombre de ésta herramienta deriva de los indicadores que la

componen (**Política, Economía, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal**). En una primera aproximación, le permite al gerente tener una perspectiva global de la macroeconomía.

Figura 20: Esquema del análisis Pestel en el entorno



Fuente: elaboración propia

Factores Políticos

Los procesos políticos tienen directo impacto en el flujo de los negocios, e influyen en las regulaciones existentes en los diferentes entornos comerciales. Pueden perjudicar directa o indirectamente a una compañía, o por el contrario, beneficiarla de manera impresionante (Martínez Pedrós & Milla Gutierrez, 2012). Ejemplos de los factores políticos son:

- Cambios políticos previstos por un nuevo gobierno
- Cambios en la legislación laboral
- Ayudas e incentivos por parte del gobierno
- Legislaciones respecto a medioambiente
- Nuevos acuerdos comerciales
- Reducción o aumento de tasa arancelarias

Factores Económicos

Los indicadores económicos presentan especial relación en la dinámica del flujo de caja de las organizaciones. Estos factores tienen un peso importante a la hora de tomar ciertas decisiones que pueden ser perjudiciales o beneficiosas para la empresa. Existen muchos indicadores económicos que las empresas suelen utilizar para la confección de sus matrices PESTEL, entre ellos se encuentran:

- Evolución y predicción del producto bruto interno (PBI)
- Elasticidad de la demanda de ciertos productos
- El empleo
- La inflación
- Los costos eléctricos
- Los costos internacionales de los commodities

Factores Socioculturales

Las tradiciones, los aspectos culturales, los valores religiosos y demás factores que influyen en los hábitos de los compradores, deben ser identificados en función de determinar hacia dónde va la tendencia de consumo (Perera, 2017). Muchas culturas muestran resistencia a nuevas tecnologías, y otras se encuentran completamente abiertas a las mismas. Algunos ejemplos de indicadores socioculturales son:

- Nivel de riqueza de la sociedad
- Grado de alfabetización
- Medio de consumo de información
- Utilización de redes sociales
- Envejecimiento de la población

Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos son principalmente importantes para aquellas industrias que se especializan en la comercialización y manufactura de productos con alto valor agregado de tecnología. De todos modos, el avance de la globalización ha llegado a todos los negocios, y en mayor o menor medida, todas las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno cada

vez más automatizado, donde los flujos de información y los progresos en inteligencia artificial llevan a replantearse los esquemas de gestión y desenvolvimiento de las operaciones cotidianas. Como indicadores de factores tecnológicos se pueden enumerar:

- Internet y comercio electrónico
- Publicidad en redes sociales
- Medios de acceso a la información
- Cambios en legislaciones que exijan modificaciones en los productos

Factores Ecológicos

El cambio climático es una cuestión sumamente importante en la agenda de la mayoría de los países y las empresas transnacionales. La realización de negocios que sean sostenibles, han comenzado a tener cada vez más impacto en la opinión pública, y reflejan como son percibidas las organizaciones en el entorno donde se desenvuelven.

El organismo intergubernamental para el cambio climático (IPCC), emitió en su reporte del año 2018 (IPCC, 2018) importantes anuncios sobre la importancia de reducir la emisión de dióxido de carbono (CO₂) a cero para el año 2050. Una gran cantidad de esa contaminación es realizada por empresas en sus procesos productivos. Es por esto, que debe prestarse especial atención a las regulaciones que comienzan a tener impacto, y aquellas que lo tendrán en el corto plazo, en función de adaptar tanto los productos como las operaciones.

Como ejemplos de estos indicadores pueden nombrarse:

- Regulaciones sobre la utilización de gases de efecto invernadero
- Restricción de acceso a mercados para productos que no cumplen con normas ISO 14000 (normas estandarizadas sobre el medioambiente)

Factores Legales

Dentro de los aspectos legales del análisis Pestel, se estudian aquellas actividades o leyes que tanto la organización, como el producto, deben cumplir para evitar llegar a tener conflictos con las regulaciones locales e internacionales.

Los cuadros normativos en cada país deben ser bien analizados por las empresas, para modificar o no lanzar directamente los productos, o, por el contrario, cambiar el modo en que las operaciones y/o aquellas cualidades de los bienes y servicios puedan llegar a infringir la ley.

Puesto que muchas normas jurídicas se van actualizando constantemente en función del avance de la sociedad, es posible que prácticas o modelos productivos hayan quedado obsoletos y deban ser reformulados.

Algunos tipos de aspectos legales a considerar comúnmente son:

- Cumplir leyes antimonopolios
- Tener su cuerpo laboral en condiciones (salarios, vacaciones, etc.)
- Cumplir leyes medioambientales
- Derechos de propiedad intelectual
- Privacidad de la información de los clientes/usuarios

Limitaciones del análisis PESTEL

Una de las mayores limitantes de éste tipo de herramientas es que puede desactualizarse muy rápido en el tiempo, principalmente para aquellas compañías que se especializan en productos con alto valor agregado tecnológico (Wolfe & Buchwald, 2000). El proceso de recopilación de datos del mercado también puede no ser correcto o representativo, llevando a un diagnóstico sesgado.

Por otro lado, es usual que las personas que realizan los PESTEL agreguen demasiada carga emocional en el trabajo, buscando lograr los objetivos para el proyecto que están desarrollando, dando como resultado un análisis que carezca de realidad.

3.3.2 Las 5 fuerzas de Michael Porter

Tal como su creador redactó en la publicación de la Harvard Business Review (1979), “el conocimiento de éstas fuerzas puede ayudar a una empresa a establecer una posición en su industria que sea menos vulnerable a los ataques”.

La formulación de las 5 fuerzas de Porter ha forjado los cimientos de muchas generaciones de académicos, y han servido como sostén para ejecutivos y gerentes, que ven en la profesionalización de la toma de decisiones, un valor realmente apreciable.

Las fuerzas competitivas más fuertes del sector son las que determinan la rentabilidad del negocio, pero no siempre es sencillo determinar cuál es esa fuerza. Es común llevar la rivalidad hacia la principal causa de la baja rentabilidad, pero es posible que el ingreso de un sustituto sea el verdadero agente que desate el caos. Éste es el caso de Kodak y Fuji, quienes

fueron líderes mundiales en la producción y comercialización de cintas para fotografía. Con la aparición de la cámara digital, poco a poco la industria vio descender masivamente el consumo, llevando a una importante crisis a las dos compañías.

Las 5 fuerzas de Porter se encuentran gráficamente en la Figura 21.

Figura 21: Las 5 fuerzas de Michael Porter



Fuente: elaboración propia

Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de entrada de nuevos actores en la competencia actual, tiene por lo general la particularidad de presentar agresivas acciones sobre los precios de mercado para ganar cuota de participación. La presión ejercida suele llevar a los competidores a bajar sus listas de precios para evitar que los entrantes logren su cometido, dando como resultado una pérdida de rentabilidad en todo el sector.

La amenaza de nuevos competidores depende directamente de las barreras de entradas que se presentan en el entorno. Si son bajas, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad se mantiene moderada puesto que es la propia amenaza de entrada lo que mantiene baja las utilidades (Porter M. E., 2008).

Las barreras de entrada son las ventajas que tienen los actuales participantes del mercado frente a externos que deseen lanzarse a la competencia. Entre ella se encuentran:

- I. Economías de escala: suele estar presente cuando las empresas producen en altos volúmenes, accediendo a mejores condiciones de negociación con sus proveedores. Esto genera principalmente un ahorro en los costos variables, y, por otro lado, una mejor distribución de los costos fijos, ya que se encontrarán produciendo en grandes cantidades. De ésta manera, se puede desalentar a los posibles entrantes a ingresar, ya que deberían afrontar una desventaja en costos. Éste es un caso bastante frecuente en la industria de la tecnología, principalmente en los componentes electrónicos, donde los actuales productores tienen acceso a proveedores ya desarrollados, y la entrada en el mercado influye una alta inversión en capital de trabajo, y utilidades mínimas para los primeros años.
- II. Costos para los clientes por cambiar de proveedor: ocurre cuando los compradores deben asumir altos costos para cambiar de proveedor. Principalmente esto se genera cuando existe una dependencia muy fuerte desde el comprador, sea por conocimiento del producto, gastos en volver a capacitar a sus empleados o modificación en sus líneas de producción. El software de gerenciamiento SAP tiene un valor agregado enorme para sus usuarios, pero si estos decidieran cambiar su sistema por otro de la competencia, sería sumamente costoso puesto que su implementación ya se encuentra en la cultura de la empresa.
- III. Requisitos de capital: ocurre cuando el requerimiento de inversión para comenzar a competir en cierto mercado es muy alto. La barrera es mayor aun cuando estos desembolsos de fondos son irrecuperables, llevando a los posibles entrantes a repensar las decisiones de inversión. Sin embargo, no se debe subestimar ésta barrera, o suponer que las empresas no están dispuestas a afrontar esas inversiones, en especial si los retornos del negocio son altos. En estas ocasiones, puede ser relativamente sencillo para los futuros competidores acceder al mercado de inversionistas para fondear los recursos necesarios.
- IV. Ventajas de los actuales competidores sin importar su tamaño: los actores establecidos contarán con ventajas, tanto de costo y de calidad de proveedores. Podrán acceder a mejores condiciones de pago y negociar de maneras más eficaces las materias primas que utilizan en los procesos productivos. La experiencia ganada en el mercado les permitirá conocer las tendencias de consumo y los cambios en las mismas, así como también tener acceso a una técnica más desarrollada, lo que

finalmente les permitirá producir más eficazmente, bajando los costos y gozando de mayores rentabilidades que un potencial nuevo competidor.

- V. Desventajas frente al acceso a los canales de venta/distribución: éste es el caso de productos alimenticios, donde los canales de venta son acotados, y para que un nuevo artículo ingrese en la góndola, sería necesario desplazar a uno existente. Cuanto más acotados son estos canales de distribución, tanto mayoristas como minoristas, y mientras más copados los tengan los competidores existentes, mayor será la dificultad para ingresar al sector. En ocasiones, el acceso a estos canales es tan complejo y costoso, que los nuevos entrantes deben crear su nuevo sistema de venta y distribución, elevando las barreras de entrada (Porter M. E., 2008).

El poder de los proveedores:

Cuando los proveedores son lo suficientemente poderosos, como para mantener un nivel tal de precios que las organizaciones no puedan trasladarlos a los clientes finales, se comienza a incurrir en bajos márgenes de utilidad para poder mantener la competitividad.

Un claro ejemplo es el de Microsoft, principal proveedor de sistemas operativos del mundo, que ayudó a bajar la rentabilidad de los fabricantes de computadoras. Siendo el precio del software lo suficientemente alto, ocasionó problemas entre los propios competidores del mercado para traducir eso al cliente final. En otras palabras, si cualquier empresa productora de computadoras personales intentaba transferir los costos de Windows al cliente final, quedaban fuera de mercado por la alta competencia.

Un proveedor o grupo de proveedores tienen poder si:

- I. El proveedor está más concentrado que el grupo de clientes a los que abastece (ejemplo de Microsoft)
- II. Cuando los partícipes del entorno deben afrontar altos costos para cambiar de proveedor (ejemplo de SAP)
- III. Si los bienes o servicios ofrecidos por los proveedores son de una calidad y tecnología muy superior a lo que se puede encontrar en el mercado.

El poder de los compradores:

Los compradores pueden generar graves dolores de cabeza para las empresas que compiten en el abastecimiento de bienes y servicios. Principalmente sucede cuando logran que

la competencia se lleve a un nivel de enfrentamiento, en el que los precios de venta caigan a cierto valor, donde las contribuciones marginales²⁰ de los productos llegue a los mínimos sostenibles, sólo para lograr cubrir los costos fijos.

Según Porter (2008), los clientes tienen poder cuando:

- I. Existen pocos compradores o cada uno de ellos realiza transacciones en grandes volúmenes. En éste caso, cuando los suministradores tienen estructuras con altos costos fijos, harán todo lo posible para bajar los precios de venta y aumentar el volumen comercializado, para de ésta manera lograr cubrir esos costes mediante la capacidad productiva al máximo. En éste caso, las utilidades se desploman y los proveedores deben realizar serios cambios en sus estructuras productivas y comerciales.
- II. Cuando los productos o servicios ofrecidos son estándar o no se diferencian entre sí, pueden provocar que los clientes creen que siempre pueden conseguir un producto equivalente a un menor precio, generando que la competencia aumente.
- III. Cuando los compradores deben afrontar bajos o nulos costos para cambiar el proveedor. En estos casos, la dependencia por parte del proveedor hacia los clientes se vuelve demasiado alta.
- IV. Cuando la estructura de producción necesaria para generar los bienes que los compradores demandan no tiene una alta complejidad. En éste caso, los compradores adquieren un alto poder de negociación de precios, con posibles amenazas de integrarse hacia atrás en la cadena de abastecimiento, dejando de comprar los insumos y potencialmente volviéndose competidores.

La amenaza de los sustitutos:

Un producto sustituto se convierte en tal cuando cumple la misma función, o una similar a los actualmente presentes en el mercado. Esto ocurre, por lo general, cuando la sustitución es indirecta, como en el caso de las nuevas leches de almendras o soja. Si bien no son productos iguales a la leche vacuna, captan un público demandante de productos orgánicos y terminan substituyendo a los lácteos. En éste caso, los proveedores de los sustitutos no son

²⁰ La contribución marginal o margen de contribución se calcula como el precio de venta unitario menos el costo variable unitario. Es muy útil para conocer la ganancia adicional que se obtendrá por la venta de una unidad más de cierto bien (Mondino & Pendás, 2008)

competidores actuales, y la opción de los clientes por cambiar de un producto al otro pasa por modificar drásticamente sus hábitos de consumo. En otras palabras, un sustituto provoca dejar de comprar algo, comprar algo usado o hacerlo uno mismo.

Otro ejemplo importante de los sustitutos ha sido el servicio de mensajería instantánea de WhatsApp en la región de América Latina. Si bien la competencia de prestadores de servicios de telefonía móvil era y sigue siendo importante, nada pudieron hacer para evitar que la aplicación sustituya casi totalmente la mensajería de texto, mejor conocida como SMS.

La amenaza de un producto sustituto es alta cuando:

- I. El trade-off del precio-calidad por otro bien o servicio es atractivo para los consumidores. Las tiendas de alquiler de videos como Blockbuster no lograron hacer frente a la aparición de sustitutos (Netflix y los servicios de video a pedido por cable), que ofrecían elegir el contenido multimedia desde la comodidad del hogar y a precios bajos.
- II. Cuando el costo del comprador por cambiar al sustituto es relativamente bajo. Es muy común cuando el progreso de la técnica permite obtener materiales o productos más ecológicos, sustentables y baratos. Un claro ejemplo fue el avance en el desarrollo de plásticos de mejores prestaciones, que lograron substituir al acero en muchos procesos productivos.

La rivalidad entre los competidores existentes:

La rentabilidad de los participantes será limitada siempre que la rivalidad lleve a los competidores a tomar agresivas estrategias de descuentos y campañas publicitarias.

La intensidad de la rivalidad aumenta cuando.

- I. El crecimiento que se experimenta en el sector es lento. Cuando esto sucede, la competencia por ganar la cuota de mercado es elevada.
- II. Si las barreras de salida son altas, mantienen a los competidores en el mercado aun cuando los resultados operativos son nulos o negativos.
- III. Los costos fijos son altos y los marginales bajos, obligando a los participantes del sector a realizar agresivos descuentos en los precios para lograr cubrir la capacidad ociosa.

Cuando la rivalidad presente gira en torno de los precios, suele suceder que las pérdidas de uno de los actores terminan siendo la ganancia de su competidor. De todos modos, la rentabilidad conjunta del sector puede ser positiva cuando los competidores logran segmentar sus productos y no compiten directamente en precios, sino que adoptan estrategias de posicionamiento. Esto no sólo permite tener utilidades positivas en los competidores, sino que también ayuda a expandir el negocio generando beneficios para todos los stakeholders.

3.3.3 El análisis FODA

El FODA es un instrumento que sirve como soporte para la planificación estratégica, brindando información al usuario sobre su posición tanto externa como interna frente a agentes del entorno. Ayuda a conseguir una comprensión de la realidad para determinar objetivos y necesidades de la organización (FAO, 2007).

Es también conocido como DAFO en diversos lugares hispanohablantes y como SWOT para los angloparlantes. Cada sigla de su acrónimo significa uno de los conceptos que forman parte del estudio: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas. Su forma visual se compone, por lo general, de una matriz de cuatro cuadrantes donde se encuentran los ejes nombrados anteriormente (Figura 22).

Figura 22: Esquema de matriz FODA



Fuente: elaboración propia

Éste método de análisis es también utilizado en varios entornos ajenos al empresarial, desde una persona que desea prepararse para una entrevista laboral hasta el ámbito político. Es tan permeable, pero a la vez eficaz para mostrar, gráfica y rápidamente, las ventajas y oportunidades, como así también, detectar aquellos puntos en los que se debe reforzar o tomar planes de acción para cambiar.

Thompson y Strikland (1998) sostienen que el FODA estima el efecto que la estrategia posee para equilibrar las capacidades internas de la organización con su situación externa, y de ésta manera, brindar un panorama claro de los puntos en donde la dirección operativa debe analizar y aplicar recursos.

Algunas situaciones comúnmente en las que se opta por ésta herramienta son:

- Antes de crear un nuevo negocio
- Antes de lanzar un nuevo producto al mercado
- Cuando la gente se encuentra frente a situaciones complejas, y debe tener datos del entorno para saber cómo repercutirán las decisiones y acciones que se tomen frente a cierta situación

Según Díaz (2005), la parte interna de la matriz pertenece a aquellos aspectos sobre los que el estratega tiene posibilidades de controlar. Se trata de los indicadores de fortalezas y debilidades propias de la persona o la organización, donde se debe trabajar para potenciar (en el caso de las primeras) y para disminuir (en el caso de las segundas).

Con respecto a la sección externa del FODA, se intentan determinar aquellas oportunidades y amenazas en el entorno, sobre las que no se tiene prácticamente control, pero si pueden ser identificadas, y de ésta manera, proponer los planes de acción correspondiente para aprovechar aquellas oportunidades y minimizar las amenazas.

Sección Interna:

Las fortalezas y las debilidades son propias de cada compañía. Una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización, se debe proceder a la evaluación de ambos. Algunos factores tienen mayor peso que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos (Ponce Talancón, 2007).

El éxito de la dirección es diseñar estrategias, a partir de las actividades que la organización realiza de mejor manera, tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992).

Fortalezas:

Son aquellos puntos donde la empresa es eficiente, tiene seguridad y por lo tanto mantiene un alto nivel de control, aumentando el desempeño y generando ventajas sobre los demás competidores. Ramirez Rojas (2009) estipula que pueden ser de diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

Debilidades:

Henry (1980) describió a las debilidades como aquellos factores que hacen vulnerable a las organizaciones, o que se realizan de manera ineficiente, poniendo a la empresa en situaciones de debilidad.

Constituyen un obstáculo para llegar a los objetivos planeados y deben ser claramente identificadas, puesto que es la única manera de poder corregirlas. Las debilidades son propias de cada organismo y generalmente pueden ser eliminadas y/o mejoradas.

Sección Externa:

La parte externa de la matriz enmarca aquellos factores que la organización no puede controlar, son propios del entorno donde se desempeña. Son de especial importancia, ya que permiten determinar los puntos que deben ser tenidos en cuenta y que potencialmente pueden perjudicar, o por el contrario, beneficiar a la empresa de acuerdo a las decisiones que se tomen. En el área externa de la matriz se encuentran las Oportunidades y las Amenazas.

Oportunidades:

Ponce Talancón (2006) afirma que las oportunidades son aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan instrumentos importantes para el crecimiento.

Son de suma utilidad para las empresas, y si son identificadas a tiempo, es posible obtener grandes beneficios. Las oportunidades pueden ser variadas, y por lo general,

aprovechadas por todos los stakeholders del entorno. Algunos ejemplos de oportunidades son: tasas subsidiadas en proyectos de incumbencia para la organización, cambios en el hábito de consumo, apertura de nuevos mercados, reducción de aranceles en importaciones y/o exportaciones, etc.

Amenazas:

Las amenazas son la antípoda de las oportunidades, puesto que se conforman de fuerzas o factores que, si bien no pueden ser controladas, pueden ser altamente perjudiciales para la organización. De igual manera, de ser reconocidas con el suficiente tiempo de antelación, pueden prevenir los posibles impactos en la empresa. Algunos ejemplos de amenazas latentes pueden ser: la entrada de un nuevo competidor al tablero, subas o bajas en los tipos de cambios, nuevos gravámenes a ciertas importaciones (amenaza para los importadores), posibles oportunidades para los fabricantes nacionales, etc.

3.3.4 El análisis CAME

Una vez confeccionado el FODA, es necesario tomar las decisiones estratégicas que permitan a la empresa adoptar acciones para corregir (C) las debilidades, afrontar las amenazas (A), mantener las fortalezas y explotar las oportunidades del mercado (Rivero Hernández, Accesado 2020).

El análisis CAME se compone, entonces, de 4 tipos de estrategias basadas directamente en los estudios que se realizaron anteriormente (PESTEL, 5 Fuerzas de Porter y FODA). Es el último proceso que toda estrategia debería implementar para darle sentido al estudio realizado.

Corregir las debilidades: en ésta fase se determinan estrategias para corregir, reducir o eliminar las debilidades o defectos existentes.

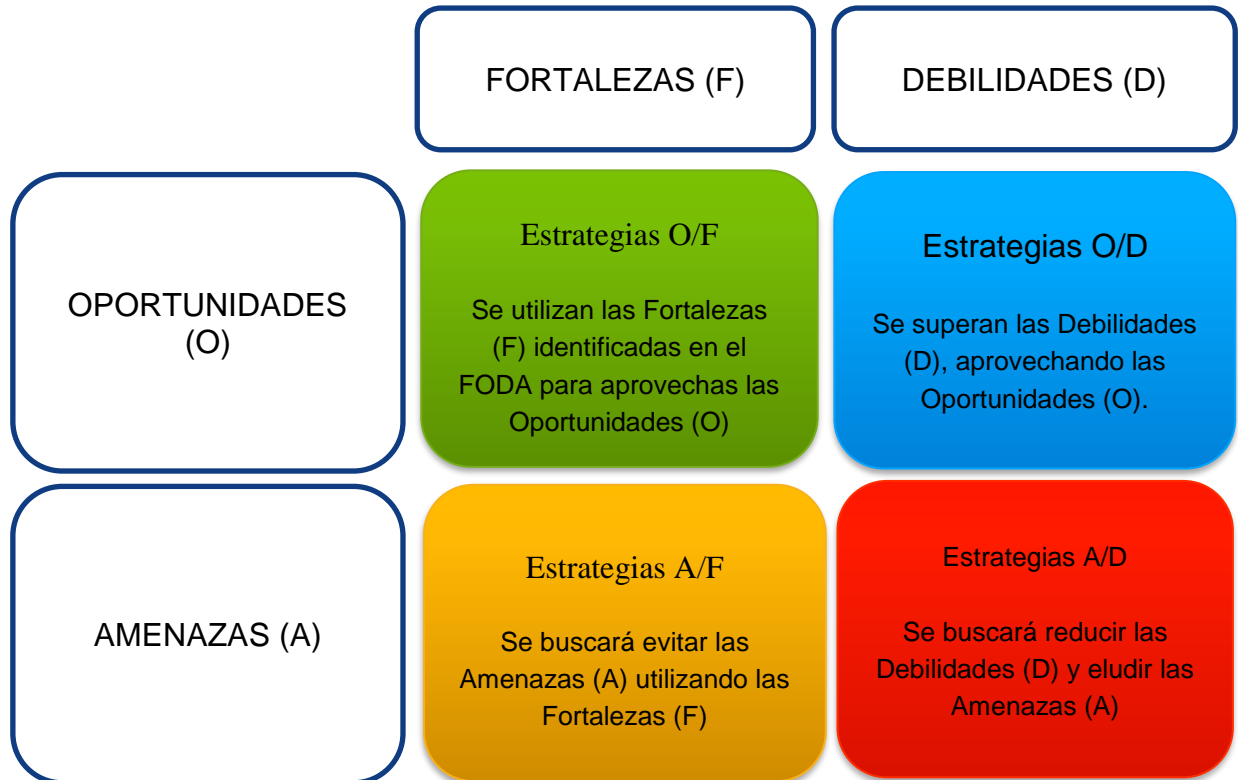
Afrontar las amenazas: el objetivo de ésta parte es considerar aquellas acciones al alcance de la organización para hacer frente a un riesgo o una amenaza.

Mantener las fortalezas (o mejorarlas): las fortalezas que la empresa tiene deben ser, como mínimo, mantenidas. Si ellas pueden ser mejoradas, probablemente se logren obtener más y mejores beneficios, apalancándose sólo con las fortalezas con las que se cuenta.

Explotar las oportunidades: como las oportunidades son un factor externo, y por lo general cualquier competidor puede tener acceso a ellas, se deben adoptar tácticas para lograr aprovecharlas (Fernández Romero, 2008).

La matriz resultante de la interacción entre el FODA y el CAME se grafica a continuación:

Figura 23: Matriz DAFO/CAME



Fuente: elaboración propia con datos recuperados de (Martínez Pedrós, Daniel; Milla Gutiérrez, Artemio, 2005)

Del esquema anterior se desprenden las estrategias que se deben crear y diagramar, para tener éxito frente a los diversos factores que se encuentran presentes en el entorno de la organización. A continuación, se brindará una pequeña descripción de cada una de ellas, en función de contextualizar al lector.

Estrategias Defensivas (A/F)

Éstas estrategias se sustentan en el uso de las fortalezas de la organización para contrarrestar las amenazas del entorno. Se buscan acentuar las fortalezas internas que lograrán minimizar las amenazas del exterior. Según Rivero Hernández (Accesado 2020), algunos ejemplos de estas pueden ser:

- Ampliar las líneas de productos que la compañía posee para ganar nuevos nichos de mercado.

- Introducir nuevos modelos que presenten bajos precios para hacer frente a la competencia del sector.
- Reducir tiempos de entrega

Estrategias de Reorientación (O/D)

Amigo Jiménez (2016) describe a estas estrategias como aquellas que intentan minimizar las debilidades y aumentar las oportunidades. Esta estrategia es la adecuada cuando se plantean oportunidades en el entorno que se pueden aprovechar, pero la empresa posee debilidades internas que impiden o desfavorecen el apalancamiento en esas oportunidades. En este caso, se establecen acciones específicas para solventar/minimizar las debilidades, para posteriormente, poder aprovechar las oportunidades. Como ejemplos pueden darse:

- Bajar costos operativos para lograr mayor penetración en un mercado en alta demanda.
- Implementar nuevas tecnologías para simplificar los procesos internos y llevar mayor valor agregado al cliente final.

Estrategias Ofensivas (O/F)

Buscan utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar al máximo las oportunidades del entorno. Son de las más importantes, puesto que, si se logran alinear las fortalezas en la corriente de oportunidades del mercado, pueden gozarse de grandes beneficios. Algunas acciones que suelen implementarse son:

- Lanzamiento de productos de similares cualidades que la competencia a un menor precio.
- Direccionar los recursos hacia el área de marketing y comunicaciones para ganar nuevos clientes.

Estrategias de Supervivencia (A/D)

Están destinadas a resistir tanto como sea posible a los efectos adversos que podrían tener las situaciones que rodean a la empresa. Estas estrategias son adecuadas si estamos frente a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra ellas. Pueden listarse los siguientes ejemplos:

- Alianza comercial para hacer frente a un competidor agresivo.

- Lanzamiento de nuevos productos que no compitan directamente con los presentes en el mercado.
- Diversificación de la oferta hacia nuevos clientes.

3.3.5 Herramienta de análisis del proveedor

Una de las actividades más importantes en el proceso de outsourcing corresponde a la selección del proveedor, y para esto, es importante que toda organización tenga claras sus estrategias de decisión. Incluso, una vez seleccionado el proveedor, los factores a analizar suelen ser más relevantes que el propio costo del servicio. Con el correr de los años, las organizaciones han generado fuertes relaciones colaborativas entre proveedor y comprador, siendo la calidad del servicio uno de los parámetros más exigidos (McIvor, 2005).

Según Ellran (1990), se deben estudiar diferentes factores del proveedor, con sus correspondientes criterios de la Tabla 12. Es primordial establecer los indicadores que ayudarán a determinar correctamente la visión del suministrador, y los intereses en común para que el lazo comercial logre prosperar.

Tabla 12: Criterios de aceptación del proveedor

Categoría	Criterio
Financiera	Performance Económica
	Estabilidad Financiera
	Confianza
Cultura organizacional	Aptitud de la gerencia y mirada a futuro
	Alineación de la organización en la estrategia de la compañía (strategic fit)
	Estructura de la organización
Tecnología	Capacidad productiva
	Diseño de la línea de producción
	Velocidad en el desarrollo de nuevos productos
Calidad	Reconocimiento en el mercado
	Demandas legales
	Cumplimiento de estándares internacionales

Nota. Elaboración propia

En ése sentido, la cultura y las actitudes brindarán una idea de la visión a futuro del proveedor. La situación financiera será un indicador sólido para determinar la capacidad que tendrá para hacer frente a los compromisos asumidos a largo plazo.

La tecnología logrará brindar un panorama estimado sobre si la tercerizada podrá cumplir con las capacidades productivas y las características de los productos solicitados. Por último, analizar la calidad del proveedor en el mercado será crucial para establecer si cumple con los requisitos establecidos por la organización, para seleccionarlo en el proyecto de outsourcing.

4 ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Investigación de mercado

Toda investigación de mercado pretende obtener datos para ayudar en la toma de decisiones, y lograr delimitar el alcance de un proyecto (Prieto Herrera, 2013). Dentro de América Latina se encuentran diversos tipos de mercados que presentan un alto potencial de explotación. Puesto que el target, en volumen de producción, es para productores entre 400 y 2000 litros diarios, se acotará el estudio a los países/mercados objetivo, según fuente desarrollada en el marco teórico.

Los datos suministrados (Tabla 13) corresponden a ventas en cantidades de equipamientos, incluyendo a Colombia, Bolivia, Ecuador y Panamá para tanques provenientes de las fábricas de DeLaval. Los mismo son proporcionados por la empresa, por lo tanto, son valores de alta confianza.

Tabla 13: Ventas de tanques, en cantidades, dentro de América Latina.

Volumen del tanque	Ventas				
	2015	2016	2017	2018	2019
DXO 500	2	1	19	4	9
DXO 850	2	5	8	2	2
DXO 1050	72	21	24	13	30
DXO 1390	14	10	4	4	2
DXO 1930	68	42	48	33	36
Total	158	79	103	56	79

Nota. Fuente: elaboración propia

Durante el año 2015, se evidenció un auge en la manufactura y exportación de equipamientos, principalmente en los volúmenes mayores a 1020 litros, donde la empresa era capaz de abastecer directamente a los mercados de 60 Hz²¹ dentro de toda la región.

²¹ América Latina se agrupa en 2 áreas desde el punto de vista de la frecuencia eléctrica, los países o mercados de 50 Hz (Argentina, Uruguay, Paraguay y Chile), y los de 60 Hz (resto de los estados de la región) (OLADE, 2017)

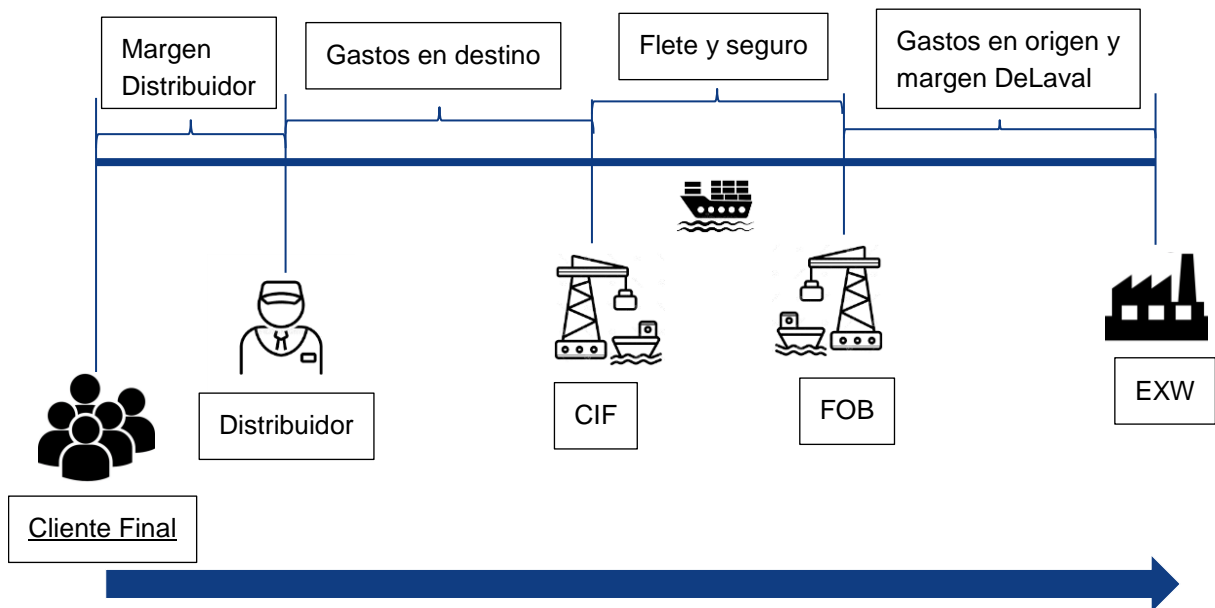
4.1.1 Determinación del precio de los productos

Para establecer el precio que deben tener los productos y así lograr llegar hasta el máximo costo posible del proveedor, se realizará un estudio que contemple la formación de precios desde el cliente final hacia el proveedor de outsourcing.

La Figura 24 muestra gráficamente cual será el recorrido en los próximos apartados, que llevarán a la obtención de los valores que permitirán analizar la propuesta del proveedor seleccionado. Es de vital importancia, para el presente proyecto, lograr un sistema de costeo objetivo y real, que permita realizar la toma de decisiones correctas por parte de la dirección de la empresa en la región de América Latina.

El primer punto es determinar el precio de mercado en los países seleccionados para luego, realizando un sistema de costeo inverso (desde el precio final hacia los costos de producción), llegar al costo EXW necesario para negociar el contrato de BPO.

Figura 24: Costeo inverso en la cadena de valor



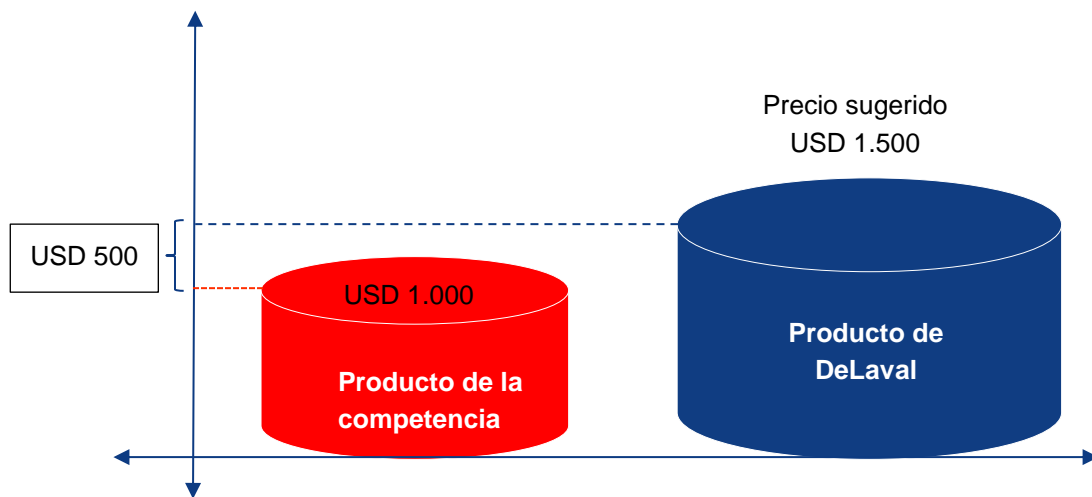
Fuente: elaboración propia

4.1.1.1 Precios de mercado (cliente final)

Del libro de Kotler y Keller (2006), la estrategia de fijación de precios debe considerar, en primer lugar, el valor de los productos de la competencia más cercana. En caso que el competidor más cercano no posea las cualidades (técnicas, calidad, etc.) en sus bienes que sí posee DeLaval, se deberían calcular los costes y beneficios del agregado de valor y sumarse al precio de mercado.

En la Figura 25, puede observarse que el producto de la competencia tiene un precio de mercado de USD1.000. Por otro lado, DeLaval ofrece una opción similar, pero de mayor calidad y prestaciones, valorizado en un valor agregado de USD 500. En éste contexto, el precio de mercado debería ser de USD 1.500.

Figura 25: Ejemplo de fijación de precios en base a los productos existentes



Fuente: elaboración propia

En función de relevamientos, que se realizaron en cooperación con las áreas comerciales en los 4 países target (Bolivia, Colombia, Ecuador y Panamá), se desprenden los diferentes volúmenes de tanques y sus respectivos precios de mercado a similar nivel de calidad y cualidad (Tabla 14).

Tabla 14: Precios de mercado de la principal competencia en los mercado target

Volumen de tanque	Bolivia	Colombia	Ecuador	Panamá	Promedio
500	USD 7.356	USD 7.106	USD 7.200	USD 6.395	USD 7.014
850	USD 8.704	USD 8.204	USD 9.300	USD 7.383	USD 8.398
1050	USD 9.267	USD 8.967	USD 11.100	USD 8.071	USD 9.351
1390	USD 10.727	USD 10.669	USD 12.500	USD 9.602	USD 10.875
1930	USD 12.842	USD 12.642	USD 13.500	USD 11.377	USD 12.590

Nota. Fuente: elaboración propia

Agregado de valor

Si bien el producto a desarrollar mediante el acuerdo de outsourcing será 100% manufacturado por terceros, se seguirá agregando valor al producto por medio de la tecnología propia de DeLaval. En éste sentido, la compañía continuará dotando a los tanques de su

controlador electrónico propio y patentado, agregando calidad y seguridad al equipamiento, lo cual es altamente percibido en los clientes a nivel global como una ventaja competitiva.

Éste equipamiento, se comercializa individualmente (para actualizar tanques obsoletos o de la competencia) a un valor promedio de USD 250 a cliente final. Por lo tanto, los precios de mercado target que se adoptarán, se encuentran en la Tabla 15.

Tabla 15: Precios finales target

Volumen de tanque	Bolivia	Colombia	Ecuador	Panamá	Promedio
500	USD 7.606	USD 7.356	USD 7.450	USD 6.645	USD 7.264
850	USD 8.954	USD 8.454	USD 9.550	USD 7.633	USD 8.648
1050	USD 9.517	USD 9.217	USD 11.350	USD 8.321	USD 9.601
1390	USD 10.977	USD 10.919	USD 12.750	USD 9.852	USD 11.125
1930	USD 13.092	USD 12.892	USD 13.750	USD 11.627	USD 12.840

Nota. Fuente: elaboración propia

4.1.1.2 Precio CIF

Tal como se indicó en el marco teórico, el precio CIF corresponde al precio de la mercadería, en el puerto convenido del comprador, con todos los gastos pagos (flete internacional, seguro, despacho de exportación, derechos y gastos en origen, etc.). Para el cálculo inverso de éste monto (desde el precio de mercado al CIF), se deben descontar los márgenes del distribuidor, derechos de importación, costos de aduana y fletes internos del producto.

Debido a que el país exportador es Argentina y miembro del ALADI, todos los mercados en estudio tienen una tasa arancelaria de importación del 0%, lo cual indica que no se pagarán aranceles sobre los tanques en puerto de destino.

Los márgenes de utilidad, fletes internos y costos de aduana promedio en estos productos (por histórico de importaciones suministrados por los distribuidores) se presentan en la Tabla 16.

Tabla 16: Promedio de gastos de importación

País	Margen	Flete interno	Aduana
Bolivia	22%	USD 200	5%
Colombia	20%	USD 250	6%
Ecuador	21%	USD 300	8%
Panamá	20%	USD 150	4%

Promedio Margen	20,75%
Promedio Flete	USD 225
Promedio Aduana	6%

Nota. Fuente: elaboración propia

Una vez obtenidos los valores promedios en los mercados target, se puede calcular el valor CIF puerto de destino promedio para cada volumen (Tabla 17).

Tabla 17: Cálculo del valor CIF promedio de cada volumen de tanque

Volumen de tanque	Promedio precio de mercado	Margen (20,75%)	Flete interno (USD 225)	CIF
				Aduana (6%)
500	USD 7.264	USD 5.757	USD 5.532	USD 5.219
850	USD 8.648	USD 6.853	USD 6.628	USD 6.253
1050	USD 9.601	USD 7.609	USD 7.384	USD 6.966
1390	USD 11.125	USD 8.816	USD 8.591	USD 8.105
1930	USD 12.840	USD 10.176	USD 9.951	USD 9.388

Nota. Fuente: elaboración propia

4.1.1.3 Precio FOB

Con respecto al seguro internacional, DeLaval cuenta con una póliza global que cubre todo el transporte marítimo. El monto del seguro se paga con una alícuota del 0.273% sobre el valor FOB de la mercadería. En la tabla a continuación (Tabla 18), se establecen los cálculos

El precio FOB dependerá de la cantidad de tanques a exportar, puesto que el factor de ocupación en un contenedor tiene directa implicancia en los costos de fletes de cada equipo.

Debido a que estos productos son generalmente comprados en cantidad para disminuir los costos de importación y transporte, cada operación en el pasado, en promedio, ha tenido un mínimo de 4 tanques (las medidas son estandarizadas y logran ingresar en un contenedor de 20 pies convencional).

resultantes de restar el costo promedio para el transporte de un contenedor de 20 pies y el seguro internacional.

Tabla 18: Cálculos de precios FOB a partir del precio CIF

Opciones	CIF	Costo promedio contenedor de 20 pies	CPT ²²	Seguro	FOB
4x500 litros	USD 20.875	USD 2.500	USD 18.375	USD 50	USD 18.325
4x850 litros	USD 25.013	USD 2.500	USD 22.513	USD 61	USD 22.451
4x1050 litros	USD 27.864	USD 2.500	USD 25.364	USD 69	USD 25.295
4x1390 litros	USD 32.419	USD 2.500	USD 29.919	USD 82	USD 29.838
4x1930litros	USD 37.551	USD 2.500	USD 35.051	USD 96	USD 34.955

Nota. Fuente: elaboración propia

4.1.1.4 Precio EXW

Determinar el precio EXW es uno de los puntos más importantes del trabajo, puesto que permitirá tener los parámetros definidos para realizar la negociación con el proveedor. Para que el proyecto de outsourcing tenga futuro, es indispensable que los costos EXW (precio final de la tercerizada) logre cumplir con los requisitos planteados por DeLaval.

Se ha determinado utilizar un margen de utilidad del 20,75%, en función de generar un negocio del tipo Win Win (iguales porcentajes de utilidades para distribuidor y DeLaval), lo cual para estos equipos es más que aceptable.

La República Argentina exige un derecho de exportación que ha estado variando en los últimos años, por lo que se realiza el análisis con el más alto de ellos, el cual llegó a un valor del 5%. En la Tabla 19 se obtienen los precios de los productos descontando los derechos de exportación y la utilidad del valor FOB.

Tabla 19: Cálculo del costo de los tanques descontados del FOB los derechos y la utilidad

Opciones	FOB	- 5%	- 20,75%
		Derechos de exportación	Utilidad
4x500 litros	USD 18.325	USD 17.452	USD 13.831
4x850 litros	USD 22.451	USD 21.382	USD 16.945
4x1050 litros	USD 25.295	USD 24.090	USD 19.092
4x1390 litros	USD 29.838	USD 28.417	USD 22.520
4x1930litros	USD 34.955	USD 33.290	USD 26.383

Nota. Fuente: elaboración propia

²² CPT: Transporte pagado hasta (lugar de destino convenido). El vendedor se hace cargo del pago de todos los costos, incluido el flete para que la mercadería llegue al lugar convenido en el destino final. El riesgo se transfiere al comprador en el momento en que se entrega la mercadería al transportista en el país de origen (Guerrero Valenzuela & Hidalgo Davila, 2016).

Tabla 20: Costos en origen para despacho de exportación

Gastos operativos Despachante	USD 250,00
Certificado de origen	USD 60,00
SIM (Declaración de exportación)	USD 15,00
Flete interno	USD 500,00
Seguro interno	USD 90,00
Agente de carga	USD 200,00
Verificación y controles	USD 150,00
Total nominal Terrestre	USD 1.265,00

Nota. Fuente: elaboración propia

Por otro lado, existen varios gastos en origen (Argentina) que deben ser tenidos en cuenta para llegar al EXW. Los costos de la Tabla 20 han sido obtenidos desde el departamento de comercio exterior de la compañía, en base a exportaciones similares y promediadas.

Es necesario aclarar que el costo total nominal terrestre corresponde a la exportación de 4 tanques combinados como se detalló en las tablas anteriores.

Finalmente, para obtener los costos EXW que deberán ser negociados con el proveedor, es necesario descontar el total del nominal terrestre de los precios de la Tabla 19 y dividir por 4. De ésta manera, se obtiene el precio target en condición EXW en las instalaciones del proveedor para cada volumen individual.

Tabla 21: Precios EXW finales a partir del precio de mercado promedio

Volumen de tanque	Promedio precio de mercado	-20,75%		
		Utilidad	EXW tot	EXW Individual
500	USD 7.264	USD 13.831	USD 12.566	USD 3.142
850	USD 8.648	USD 16.945	USD 15.680	USD 3.920
1050	USD 9.601	USD 19.092	USD 17.827	USD 4.457
1390	USD 11.125	USD 22.520	USD 21.255	USD 5.314
1930	USD 12.840	USD 26.383	USD 25.118	USD 6.279

Nota. Fuente: elaboración propia

De la Tabla 21 pueden desprenderse los costos a los que la compañía apuntará. Como estrategia de negociación, se realizó un estudio de escenarios donde se identificó aquellos parámetros que son más susceptibles de variaciones desde el perfil exportador. Desde el punto de vista de las posibles variaciones en los costos de exportación, los factores que más pueden impactar en la disminución en el margen son, principalmente, el flete marítimo y los derechos

de exportación. En la Tabla 22 se realizó un análisis de escenarios para determinar cuáles son los rangos de precios mínimos que pueden ser aceptados por el proveedor, en función de mantener el margen de utilidad de la compañía por arriba del 20,75%.

Tabla 22: Costos mínimos para aceptar por parte del proveedor

Resumen del escenario					
Celdas cambiantes	Valores actuales	Excelente	Bueno	Moderado	Peor
Flete Marítimo	USD 2500	USD 2200	USD 2200	USD 2800	USD 3000
Derechos de exportación	5%	0%	3%	6%	10%
Tanque 500 litros	USD 3.142	USD 3.314	USD 3.209	USD 3.109	USD 2.984
Tanque 850 litros	USD 3.920	USD 4.132	USD 4.002	USD 3.880	USD 3.728
Tanque 1050 litros	USD 4.457	USD 4.695	USD 4.549	USD 4.412	USD 4.240
Tanque 1390 litros	USD 5.314	USD 5.595	USD 5.423	USD 5.261	USD 5.058
Tanque 1930 litros	USD 6.279	USD 6.609	USD 6.407	USD 6.217	USD 5.980

Nota. Fuente: elaboración propia

El máximo costo individual aceptable se encuentra en la columna “Peor”, debido a que si los gastos aumentan (flete internacional de USD 2500 a USD 3000) y los derechos de exportación (de 5% a un 10%) simultáneamente, el margen de utilidad seguirá siendo del 20,75%.

En la tabla a continuación se ha fijado el valor CIF para los precios de mercado estudiados en la Tabla 17, y se establecieron los precios máximos posibles negociables con el proveedor de la Tabla 22 (escenario “Peor”). Se ha realizado nuevamente un análisis de escenarios utilizando las posibles combinaciones de costes en fletes y derechos, dando como resultado los posibles márgenes de utilidad para DeLaval en cada caso.

Tabla 23: Posibles márgenes por variación en costos de flete y derechos de exportación

Resumen del escenario					
Celdas cambiantes	Valores actuales	Excelente	Bueno	Moderado	Peor
Flete Marítimo	USD 2500	USD 2200	USD 2200	USD 2800	USD 3000
Derechos de exportación	5%	0%	3%	6%	10%
Utilidad	24,16%	27,95%	25,70%	23,35%	20,75%

Nota. Fuente: elaboración propia

Resumiendo, considerando la situación actual (octubre de 2020), con derechos de exportación en el 5% y costos de flete de USD 2500 para un contenedor de 20 pies donde caben 4 tanques, logrando negociar precios de compra de la Tabla 22 (los máximos costos posibles negociables en EXW son los de la columna “Peor”), se obtiene el siguiente cuadro.

Tabla 24: Resumen de costos y utilidad target

Volumen de tanque	Promedio precio de mercado	CIF Promedio	Máximo costo de proveedor	Utilidad promedio
500	USD 7.264	USD 5.219	USD 2.984	24,17%
850	USD 8.648	USD 6.253	USD 3.728	24,15%
1050	USD 9.601	USD 6.966	USD 4.240	24,16%
1390	USD 11.125	USD 8.105	USD 5.058	24,16%
1930	USD 12.840	USD 9.388	USD 5.980	24,16%

Nota. Fuente: elaboración propia

En la Tabla 25 se presenta un resumen de todos los costos y márgenes involucrados en la conformación del precio para un tanque de 500 litros.

Tabla 25: Resumen de costos para tanque de 500 litros

Concepto	Monto
EXW	USD 3.142
EXWx4 tanques	USD 12.566
Gastos en Origen	USD 1.265
<i>Subtotal</i>	<i>USD 13.831</i>
Derechos de exportación (5%)	USD 692
<i>Subtotal</i>	<i>USD 14.523</i>
Utilidad DeLaval (20,75%)	USD 3.802
FOB	USD 18.325
Seguro internacional (0,273%)	USD 50
CIP	USD 18.375
Flete internacional	USD 2.500
CIF	USD 20.875
Gastos de aduana en destino (6%)	USD 1.253
Costo total 4 tanques 500 litros	USD 22.128
Costo individual	USD 5.532
Flete interno individual hasta cliente	USD 225
Subtotal tanque en cliente	USD 5.757
Margen distribuidor (20,75%)	USD 1.507
Precio final de venta	USD 7.264

Nota. Fuente: elaboración propia

4.2 Análisis del proveedor

De lo expuesto en el marco teórico, se deben determinar los requisitos para que el proveedor sea aceptado como tal y lograr brindar una respuesta a la hipótesis H1 (la empresa seleccionada cumple con los estándares de calidad exigidos).

Siguiendo a Erllran (1990), se analizarán 4 categorías (Financiera, Cultura Organizacional, Tecnología y Calidad) que servirán de sustento para aceptar o refutar la H1.

Puesto que la empresa seleccionada para el proyecto de outsourcing comparte la red de distribuciones con DeLaval, se procedió a enviar una encuesta anónima para lograr recabar la mayor cantidad de información posible. El modelo de preguntas enviadas y los resultados totalizados se encuentra en el **ANEXO**.

Se realizó el envío a 30 de los 45 distribuidores de Argentina, obteniendo los datos que se analizarán dentro de ésta sección.

Las preguntas fueron realizadas en función de obtener información que sirva para cuantificar las 4 categorías anteriormente mencionadas (Tabla 26). En éste sentido, el cuestionario se estructuró de manera tal de poder obtener los indicadores de manera indirecta. El listado de las preguntas y su significado se encuentra a continuación.

Tabla 26: Criterios de aceptación del proveedor (capítulo marco teórico)

Categoría	Criterio
Financiera	Performance Económica y Financiera
Cultura Organizacional	Alineación de la organización en la estrategia de la compañía (strategic fit)
	Estructura de la organización
Tecnología	Capacidad productiva
	Diseño de la línea de producción
	Velocidad en el desarrollo de nuevos productos
Calidad y Confianza	Reconocimiento en el mercado
	Servicio técnico
	Cumplimiento de estándares internacionales

Nota. Fuente: elaboración propia

Perspectiva Financiera:

Para la categoría financiera, las respuestas que permitirán analizar la performance económica, la estabilidad y la confianza se encuentran agrupadas de la siguiente manera:

Performance Económica y Financiera:

- La empresa brinda facilidad de pago (más de 8 cuotas). Vender financiado, de manera estable a los clientes finales, es un indicativo de que la estructura contable de la organización está bien diseñada y puede asumir obligaciones, al menos, en el corto plazo.
- ¿Los precios han sufrido aumentos en USD fuera de parámetros razonables al contexto macroeconómico de la Argentina en los últimos años? Si la empresa logró mantener el nivel de precios (con incrementos sensatos conforme a las devaluaciones y el costo de materia prima), es un indicativo de un sólido sistema de costeo, lo que permite estimar que los precios que cotice para DeLaval serán acordes al mercado, y no se deberían evidenciar subas fuera de los parámetros generales de la macroeconomía del país.
- Pago de comisiones se corresponde al sistema de financiamiento otorgado al cliente final. En éste sentido, si las comisiones de venta al distribuidor son pagadas conforme la empresa cobra la financiación (en caso de realizarse la operación mediante éste medio), es un indicativo de un buen esquema de cobranza, y, por lo tanto, un sistema contable robusto.
- ¿Existen descuentos adicionales sobre precio de lista? De aplicarse descuentos adicionales sobre los precios de lista, sería un indicativo de márgenes importantes en los precios publicados. En éste sentido, se podrá estimar que la empresa tiene tolerancia para negociaciones de precios con DeLaval, así como también una previsión por posibles aumentos de terceros.

Cultura Organizacional:

La cultura de una empresa es crucial para determinar los planes y proyecciones a largo plazo. Las preguntas realizadas que servirán para contextualizar a la tercerizada son:

Alineación de la organización en la estrategia de la compañía (strategic fit):

- Considera que la visión a futuro del directivo de la empresa le permitirá seguir haciendo negocios con usted. El feedback de los distribuidores con respecto a la proyección de la dirección general, servirá para determinar si la empresa tiene claros los objetivos y el compromiso con el sector.

Estructura de la organización:

- Sabe/conoce las responsabilidades de cada persona con la que tiene contacto. Si los canales de venta conocen y saben las tareas y responsabilidades de las personas con las que interactúa de la empresa, es un buen indicador de que la organización está bien estructurada y es funcional.

Tecnología:

Para determinar si el proveedor posee la tecnología y tiene la capacidad de evolucionar conforme lo hace el mercado, se enviaron las siguientes preguntas:

Capacidad productiva:

- Cumple con los tiempos de entrega pactados en la negociación. Si la empresa cumple con los plazos acordados con el cliente, se intuye que la capacidad productiva es eficiente y se tiene buen control sobre la cadena de valor.

Diseño de la línea de producción:

- Los tiempos de entrega son menores a los del mercado. Si los tiempos de entrega que ofrece al mercado la empresa son menores a los que existen de manera global para estos tipos de bienes (entre 3 y 4 meses), es una señal de que la línea de producción y la cadena de suministros (cadena de valor) está bien diseñada.

Velocidad en el desarrollo de nuevos productos:

- El fabricante demuestra inversión constante en tecnología. Es importante determinar si la tercerizada en análisis cuenta con la capacidad de desarrollar nuevos productos en tiempo y forma, para evitar demorar la llegada al mercado. En éste sentido, para DeLaval será beneficioso si la empresa goza de dicha capacidad, puesto que será un indicativo de flexibilidad, en caso de necesitar realizar modificaciones en los productos conforme surjan ciertos requisitos en los clientes de DeLaval.

Calidad y confianza:

La calidad y la confianza del proveedor, en la mayoría de los casos, son más importantes para la aprobación del contrato que el precio en sí. La reputación de DeLaval debe ser preservada por los productos que se comercializan, sin importar si son inhouse o externalizados.

En éste sentido, las preguntas utilizadas para determinar los indicadores dentro de ésta categoría se encuentran a continuación:

Reconocimiento en el mercado:

- ¿Cómo calificaría la reputación de la empresa en el mercado argentino? La pregunta busca conseguir un puntaje, entre excelente, bueno, regular, deficiente y malo. Bajo ésta línea, se podrá conocer de manera fiable mediante los distribuidores, cuál es la reputación de la empresa.
- ¿Cómo posicionaría a la empresa con respecto a otros competidores locales? Con ésta pregunta se logrará conocer cómo se percibe la organización en el mercado, en comparación a otros del mismo rubro. Servirá para determinar, estadísticamente, si la empresa elegida tiene mejor prestigio que las demás.

Servicio técnico.

- Calidad de la asistencia técnica prestada. El soporte técnico es primordial en éste tipo de productos, y puesto que será también parte del contrato de outsourcing, es necesario conocer cuál es la calidad de las respuestas brindadas por parte de la compañía a sus clientes actuales.
- Rango horario para consultas. Los establecimientos lácteos se caracterizan por tener operaciones constantemente sin importar día ni horario. En éste sentido, contar con un rango horario versátil para la atención de llamadas de consultas técnicas es muy importante. Por otro lado, si la empresa es reconocida por brindar buena atención, es un buen indicador de la calidad de productos que ofrece.

En el cuadro a continuación de resumen las preguntas realizadas y el impacto en cada característica.

Tabla 27: Resumen de preguntas por categoría para encuesta a distribuidores

Categoría	Criterio	Preguntas de encuesta
Financiera	Performance Económica y Financiera	La empresa brinda facilidad de pago (más de 8 cuotas)
		¿Los precios han sufrido aumentos en USD fuera de parámetros razonables en el contexto macroeconómico de la Argentina en los últimos años?
		Pago de comisiones se corresponde al sistema de financiamiento otorgado al cliente final.
		Existen descuentos adicionales sobre precio de lista.
Cultura Organizacional	Alineación de la organización en la estrategia de la compañía (strategic fit)	Considera que la visión a futuro del directos de la empresa le permitirá seguir haciendo negocios con usted
	Estructura de la organización	Sabe/conoce las responsabilidades de cada persona con la que tiene contacto
Tecnología	Capacidad productiva	Cumple con los tiempos de entrega pactados en la negociación
	Diseño de la línea de producción	Los tiempos de entrega son menores a los del mercado
	Velocidad en el desarrollo de nuevos productos	El fabricante demuestra inversión constante en tecnología
Calidad y Confianza	Reconocimiento en el mercado	Cómo calificaría la reputación de la empresa en el mercado argentino
		Como posicionaría a la empresa con respecto a otros competidores locales
	Servicio técnico	Calidad de la asistencia técnica prestada
		Rango horario para consultas

Nota. Fuente: elaboración propia

4.2.1 Resultados de encuesta

En ésta sección se analizarán los datos arrojados de la encuesta realizada a los canales de venta en Argentina.

En función de realizar un estudio estructurado, se dividen los resultados según la categoría en cuestión.

Perspectiva Financiera:

Se aprobará al proveedor en la perspectiva FINANCIERA si obtiene un puntaje mayor al 80% en cada una de las preguntas formuladas.

Tabla 28: Respuesta de encuesta relacionadas a perspectiva Financiera

	Si	No	Ns/Nc	Promedio Si	Promedio No
Existen descuentos adicionales sobre precio de lista	25	2	3	93%	7%
La empresa brinda facilidad de pago (más de 8 cuotas)	20	5	5	80%	20%
El pago de comisiones se corresponde al sistema de financiamiento otorgado al cliente final	25		5	100%	0%
¿Los precios han sufrido aumentos en USD fuera de parámetros razonables en el contexto macroeconómico de la Argentina en los últimos años?	8	12	10	20%	80%

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 29: Decisión sobre perspectiva Financiera

	Promedio Si	Promedio No	Aprobación
Existen descuentos adicionales sobre precio de lista	93%	7%	Si
La empresa brinda facilidad de pago (más de 8 cuotas)	80%	20%	Si
El pago de comisiones se corresponde al sistema de financiamiento otorgado al cliente final	100%	0%	Si
¿Los precios han sufrido aumentos en USD fuera de parámetros razonables en el contexto macroeconómico de la Argentina en los últimos años?	20%	80% (cuenta como positivo)	Si
FINAL	88,25%	11,75%	Si

Nota. Fuente: elaboración propia

Perspectiva CULTURA ORGANIZACIONAL:

Se aprobará al proveedor en la perspectiva CULTURA ORGANIZACIONAL si obtiene un puntaje mayor al 80% en cada una de las preguntas formuladas.

Tabla 30: Respuesta de encuesta relacionadas a la Cultura Organizacional

	Si	No	Ns/Nc	Promedio Si	Promedio No
Considera que su visión a futuro le permitirá seguir haciendo negocios con usted	25	2	3	93%	7%
Sabe/conoce las responsabilidades de cada persona con la que tiene contacto	22	5	3	82%	18%

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 31: Decisión sobre perspectiva Cultura Organizacional

	Promedio Si	Promedio No	Aprobación
Considera que su visión a futuro le permitirá seguir haciendo negocios con usted	93%	7%	Si
Sabe/conoce las responsabilidades de cada persona con la que tiene contacto	82%	18%	Si
FINAL	87,5%	12,5%	Si

Nota. Fuente: elaboración propia

Perspectiva TECNOLOGÍA DEL PROVEEDOR:

Se aprobará al proveedor en la perspectiva tecnología del proveedor si obtiene un puntaje mayor al 80% en cada una de las preguntas formuladas.

Tabla 32: Respuesta de encuesta relacionadas a la Tecnología del proveedor

	Si	No	Ns/Nc	Promedio Si	Promedio No
Cumple con los tiempos de entrega pactados en la negociación	20	5	5	80%	20%
Los tiempos de entrega son menores a los del mercado	18	5	7	78%	22%
El fabricante demuestra inversión constante en tecnología	20	2	8	90%	10%

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 33: Decisión sobre perspectiva Tecnología del Proveedor

	Promedio Si	Promedio No	Aprobación
Cumple con los tiempos de entrega pactados en la negociación	80%	20%	Si
Los tiempos de entrega son menores a los del mercado	78%	22%	No
El fabricante demuestra inversión constante en tecnología	90%	10%	Si
FINAL	82,67%	17,33%	Si

Nota. Fuente: elaboración propia

Perspectiva CALIDAD Y CONFIANZA:

Se aprobará al proveedor en la perspectiva tecnología del proveedor si el 80% de las frecuencias acumuladas son mayores o igual a “Bueno” en cada una de las preguntas formuladas.

Tabla 34: Respuesta de encuesta relacionadas a perspectiva Calidad y Confianza

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Mala
Cómo calificaría la reputación de la empresa en el mercado argentino	5	21	4		
Cómo posicionaría a la empresa con respecto a otros competidores locales	28	2			
Calidad de asistencia prestada	15	10	2	3	
Rango horario para consultas	20	8	2		

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 35: Frecuencias acumuladas de encuesta relacionadas a perspectiva Calidad y Confianza

	Frecuencias acumuladas				
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Mala
Cómo calificaría la reputación de la empresa en el mercado argentino	5	26	30		
Cómo posicionaría a la empresa con respecto a otros competidores locales	28	30			
Calidad de asistencia prestada	15	25	27	30	
Rango horario para consultas	20	28	30		

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 36: Decisión sobre perspectiva Calidad y Confianza

	Frecuencias acumuladas					Aprobación
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Mala	
Cómo calificaría la reputación de la empresa en el mercado argentino	5%	87%	100%			Si
Cómo posicionaría a la empresa con respecto a otros competidores locales	28%	100%				Si
Calidad de asistencia prestada	15%	83%	90%	100%		Si
Rango horario para consultas	20%	93%	100%			Si
FINAL		90,75%				Si

Nota. Fuente: elaboración propia

4.3 Análisis de Entorno

En éste apartado se desarrollará el análisis de entorno de la organización, a fines de brindar una perspectiva real sobre la situación actual, y determinar si el proyecto de outsourcing

es posible. Para la realización de dicho estudio se utilizarán las herramientas expuestas en el marco teórico.

4.3.1 Análisis PESTEL

El PESTEL ayudará a identificar los factores del entorno que tienen implicancia en el análisis del proyecto de intervención. Mediante ésta herramienta se establecerá una base importante que permita determinar las estrategias que se adoptarán a partir de la matriz FODA.

En la tabla a continuación (Tabla 37) se establecen los drivers, entendidos como aquellos factores que deben ser monitoreados, tanto en la actualidad, como en los períodos venideros; puesto que tienen impacto sobre el desarrollo del proyecto ,y, principalmente, en la rentabilidad y la estabilidad de los precios de mercado en aquellos países donde se está centrando el análisis.

Tabla 37: Matriz de drivers PESTEL

Perfil	Factor	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
P	Aumento en los derechos de exportación argentinos debido a frágil situación del BCRA.	X				
	Suba en derechos de importación en Argentina.			X		
	Implementación de nuevos aranceles en los mercados target.	X				
	Devaluación del tipo de cambio ARS/USD			X		
	Devaluación del tipo de cambio en los mercados objetivo (MO)	X				
	Políticas de financiación para la implementación de nuevas tecnologías en los MO					X
	Reglamentación en los MO para la comercialización de productos que cumplan con normas ISO 5708/14001/9001					X
EC	Proyección de aumento en el PBI en los MO				X	
	Inflación Argentina mayor al 45% YOY (year over year)			X		
	Colapso de la burbuja financiera de Estados Unidos	X				
	Devaluación del USD/EUR		X			

S	Aumento en la tendencia de consumo de lácteos y derivados.					X
	Incremento en las granjas familiares					X
	Jóvenes migrando a nuevas tecnologías y trabajos industrializados		X			
	Interacción de las gerencias de los campos en redes sociales				X	
	Tendencia de consumo orientada hacia empresas que apliquen rigurosas políticas de RSE					X
T	Nuevas invenciones que permitan enfriar y almacenar la leche	X				
	Obsolescencia de los tanques actuales en el mercado.					X
	Incentivos de las empresas lácteas a su proveedores de leche para invertir y renovar la plaza de equipamientos instalados.					X
EL	Reemplazo de refrigerantes utilizados en el sistema de enfriamiento. Cambio de R22 a R407C/R404A					X
	Nuevos requerimientos sobre eficiencia energética para los sistemas de refrigeración				X	
L	Exigencias de cumplimiento de las normas ISO para productores de equipos de enfriamiento.					X

Nota. P: Políticos, EC: Económicos, S: Sociales, T: Tecnológicos, EL: Ecológicos, L: Legales

Fuente: elaboración propia

La Tabla 38 se confeccionó en base a los factores determinantes del PESTEL. La misma incluye aquellos indicadores que oficiarán como cuantificadores, permitiendo realizar una medición y monitorización de los factores principales.

Tabla 38: Matriz PESTEL de indicadores e impacto en la organización

Perfil	Indicador	Plazo	Impacto en el proyecto	Fuente
P	Aumento en los derechos de exportación argentinos debido a frágil situación del BCRA.	Corto	Un aumento en los derechos de exportación generaría una disminución en el margen de la compañía, puesto que no será posible trasladar el costo a los MO	AFIP

	Implementación de nuevos aranceles en los mercados target.	Mediano	Acciones para frenar la importación de posiciones arancelarias 8434.20 – Máquinas y aparatos para la industria láctea- generaría aumento en los costos CIF, provocando incrementos en los precios de mercado	ALADI
	Implementación de políticas de fomento para maquinaria agrícola en los MO	Mediano	El fomento gubernamental, por medio de tasas subsidiadas para la inversión en maquinaria agrícola en los mercados target, generaría un aumento en la demanda de productos para el agro, repercutiendo directamente en el nivel de ventas.	FAO agricultura.gob.ec minagricultura.gov.co ruralytierras.gob.bo mida.gob.pa
	Reglamentación en los MO para la comercialización de productos que cumplan con normas ISO 5708/14001/9001	Mediano/Largo	El lanzamiento de políticas públicas que coaccionen a los establecimientos lácteos a entregar leche a temperaturas de 4°C, sería sumamente provechoso para el aumento en ventas en los MO	FAO agricultura.gob.ec minagricultura.gov.co ruralytierras.gob.bo mida.gob.pa
EC	Aumento en el PBI de los MO	Mediano	Un incremento en el PIB de los mercados objetivo brindaría un estimativo del posible crecimiento en la inversión en bienes de capital	Banco Mundial Fondo Monetario Internacional
	Devaluación del USD/EUR	Corto	En caso de devaluarse el USD frente al EUR, podría suceder una suba en las tasas de interés por parte de la reserva federal de Estados Unidos, buscando quitar liquidez al mercado. En estos casos, los mercados como Panamá y Ecuador que poseen su economía dolarizada, verían una disminución en la inversión con la posible repercusión en la caída de la demanda de productos importados	federalreserve.gov

	Estallido de la burbuja financiera de US	Corto	En caso de estallar la latente burbuja financiera en Estados Unidos, caerían las acciones de las principales compañías a lo largo del globo. Si bien el punto de inflexión ocurriría en Norteamérica, la experiencia indica que las repercusiones no tardan en llegar a nivel mundial. En caso de suceder, la desinversión coparía las plazas globalmente, llevando por delante la demanda de productos industrializados para el agro.	ft.com nasdaq.com financialpost.com
S	Aumento en la tendencia de consumo de lácteos y derivados	Mediano	Un incremento en la demanda de lácteos y derivados tendría un impacto provechoso para el proyecto, puesto que los establecimiento lácteos necesitarán realizar inversiones para aumentar el almacenamiento de leche.	clusteralimentariodegalicia.org proleche.com infortambo.com
	Aumento en la tendencia de consumo de manteca.	Largo	El plan lanzado por la Organización Mundial de la salud (OMS), denominado REPLACE , planea reemplazar para 2023 en todo el mundo los productos que contengan grasas trans (margarinas, y aceites derivados de procesos industriales). De ésta manera, se fomentaría el consumo de manteca (derivado directo de la leche), repercutiendo en mayores inversiones en los establecimientos lácteos.	https://www.who.int/es/news/item/14-05-2018-who-plan-to-eliminate-industrially-produced-trans-fatty-acids-from-global-food-supply
	Tendencia en el consumo de productos que sean generados a partir del bienestar animal	Largo	El bienestar animal está tomando cada vez mayor impacto en los consumidores a lo largo del mundo. Los clientes están migrando sus demandas hacia aquellos productores que, obteniendo el alimento desde los animales, lo realizan preservando la salud y el confort de los	Avma.org Awionline.org Animalwelfaresociety.org

			mismos. En éste punto, será beneficioso para DeLaval, puesto que está invirtiendo grandes sumas de dinero en desarrollo de equipamientos, que le permitan a los productores, tener a los animales las comodidades necesarias.	
T	Surgimiento de nuevas tecnologías para el almacenamiento y transporte.	Largo	En la actualidad, se está desarrollando en conjunto con la UBA y el INTA, nuevas tecnologías para la conservación de la leche. El desarrollo comercial y de escala de las mismas puede conllevar a una disminución en la demanda de tanques de frío.	https://inta.gov.ar/noticias/sistema-de-pasteurizacion-de-leche-en-sachet-planta-piloto-en-el-ita
	Obsolescencia de la planta de tanques instalada en los MO	Mediano	La planta de tanques instaladas en los mercados en estudio se está volviendo obsoleto año tras año, tanto en potencia como tecnología. La necesidad de actualización de los establecimientos lecheros traerá una alta demanda a las empresas comercializadoras de tanques de frío.	FAO agricultura.gob.ec minagricultura.gov.co ruralytierras.gob.bo mida.gob.pa
EL	Reemplazo de refrigerantes	Largo	El protocolo de Montreal, firmado por 197 naciones, establece que el uso del refrigerante R22 (el más comúnmente utilizado por los fabricantes nacionales) debe ser reemplazado para el año 2030/2050 en su totalidad (Subcommittee on natural resources, 1990). Las empresas más pequeñas tienen dificultades para realizar dicho cambio debido a la falta de departamentos de investigación y desarrollo. DeLaval hace años que provee de productos libre de HFC y	-

			CFC ²³ , por lo que se encuentra en una posición estratégica frente a empresas locales.	
	Nuevos requerimientos sobre eficiencia energética	Largo	La tendencia hacia equipamientos que trabajen de manera eficiente está tomando cada vez más relevancia en el ámbito político y social. Los productores deberán migrar a tecnologías que permitan consumir la energía eléctrica de la manera más sustentable posible. En éste sentido, DeLaval es pionera en generar una producción sustentable de alimentos.	un.org nrdc.org unesco.org
L	Exigencias para el cumplimiento de ISO	Mediano	De implementarse una normativa en los mercados objetivos para la homologación de ISO 5708, se generaría una necesidad hacia los productores para adquirir productos de calidad reconocida y, principalmente, homologados por los entes correspondientes. En éste sentido, DeLaval podría abastecer la demanda generada por medio de su alianza comercial.	agricultura.gob.ec minagricultura.gov.co ruralytierras.gob.bo mida.gob.pa

Nota. P: Políticos, EC: Económicos, S: Sociales, T: Tecnológicos, EL: Ecológicos, L: Legales

Fuente: elaboración propia

4.3.2 Las 5 fuerzas de Michael Porter

⇒ Rivalidad entre competidores:

Existe una alta competencia en los mercados objetivos entre DeLaval y su principal rival a escala global. Ésta es de origen europeo, pero tiene operaciones y unidades productivas a lo

²³ Los gases CFC, también conocidos como freones, son altamente nocivos para el medio ambiente debido a su capacidad de absorber y emitir radiación dentro del rango de los infrarrojos. Son los principales causantes del efecto invernadero, responsables del cambio climático (Chiras, 2006).

largo del globo y, particularmente, en México (uno de los mercados objetivos). Las principales ventajas del competidor son:

- Tiempos de entrega 60 días (debido a la cercanía geográfica).
- La posibilidad de adaptar sus productos a la necesidad puntual de cada mercado.

En base a esto, el acuerdo de outsourcing con un competidor local que pueda abastecer en tiempo y calidad a la región, es una estrategia que podrá ayudar a limitar el market share de la competencia.

⇒ Amenaza de nuevos competidores:

Si bien la alianza comercial se ha diagramado con un actual competidor a nivel local (Argentina), la amenaza de que ingresen nuevos competidores en los mercados objetivo es alta. Existen fabricantes locales de tanques de frío en América Latina (específicamente brasileros), que presentan una calidad inferior y una menor presencia actualmente en los MO. Sin embargo, la amenaza de entrada de estas empresas es alta debido a:

- Alta flexibilidad para modificar productos y ofrecer menores calidades a menores precios.
- Disponibilidad de productos en 60 días.
- Conocimiento del mercado Latinoamericano.

⇒ Poder de negociación de los clientes:

Los clientes tienen un alto poder de negociación en el mercado de tanques de frío, debido a la alta competencia en precios que existe. Los consumidores conocen a la perfección la situación y saben utilizarlo a la hora de negociar.

Existe variedad de clientes en los mercados target, los cuales se encuentran listados a continuación:

- **Cientes fidelizados:** son aquellos que, sin importar el precio, optan por los productos comercializados por DeLaval.
- **Cientes ocasionales:** se caracterizan por ser consumidores esporádicos, que no tienen una preferencia por una marca en particular, y, por lo tanto, son los que principalmente basan sus decisiones por los precios.

- **Clientes desesperados:** son los que demandan disponibilidad del producto de manera inmediata, debido a urgencias en su sistema de producción. En estos casos, la venta la concreta la empresa que logre aprovisionar de manera más rápida el tanque.

⇒ Poder de negociación de los proveedores:

La fuerza de los proveedores es alta, ya que el único participante en la cadena de suministros para DeLaval, es la tercera parte con la que se analiza realizar el contrato de BPO. En éste sentido, la empresa debe prestar especial atención al momento de realizar el contrato legal, para lograr minimizar los posibles riesgos. Entre ellos pueden enumerarse:

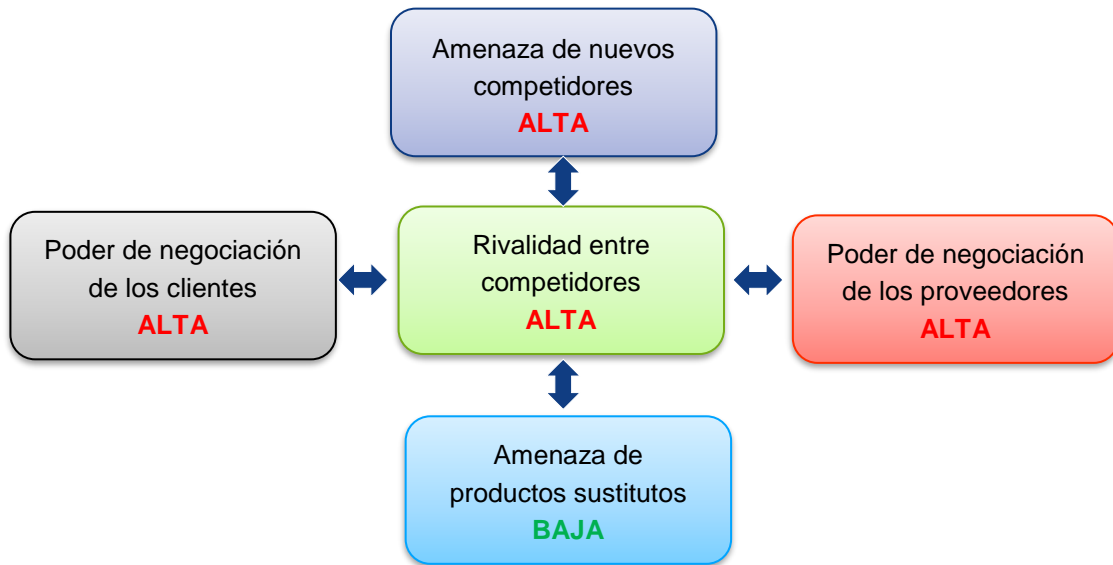
- Suba de precios no pactadas. Los aumentos en costos serían perjudiciales para DeLaval, y en caso de suceder, debería optar por: trasladar a precios los aumentos en función de mantener los márgenes de utilidad, o mantener los niveles para evitar perder cuota de mercado, a expensas de una disminución en la rentabilidad del portafolio.
- Demoras en las entregas. Los retrasos en los despachos por parte del fabricante impactarían en el prestigio de mercado de la compañía. En éste sentido, es de vital importancia establecer los requerimientos (plazos de entrega y multas por demoras) a fin de asegurar la continuidad del negocio.
- Convertir al proveedor en un nuevo competidor en los mercados objetivo. La posibilidad de que la tercerizada comience a comercializar en los países en estudio es alta, principalmente apalancada por la presencia que comenzarán a tener por el acuerdo con DeLaval. El contrato deberá indicar, explícitamente, aquellas zonas donde la empresa contratante no podrá realizar operaciones sin el consentimiento explícito de DeLaval.

⇒ Amenaza de productos sustitutos:

Puesto que los tanques de frío son indispensables para el almacenamiento y tratamiento de la leche, aunque no existe, hasta el momento, un desarrollo de producto que logre, al menos en el corto y mediano plazo, desplazar la demanda. En éste sentido, la amenaza es baja.

Como conclusión, en la Figura 26 se esquematiza la intensidad de cada una de las fuerzas de Porter.

Figura 26: Resumen del poder de las fuerzas de Porter en la organización



Fuente: elaboración propia

4.3.3 La matriz FODA

Fortalezas:

- F.1 Conocimiento del mercado: DeLaval tiene un fuerte market knowledge debido, principalmente, a las grandes inversiones que realiza en su departamento de inteligencia comercial. Esto, le ha permitido en el último tiempo, adelantarse en los lanzamientos de productos que han revolucionado sustancialmente la forma en que los establecimientos producen leche.
- F.2 Canales de distribución: puesto que el negocio en América Latina es del tipo B2B, la empresa tiene su sistema de distribuidores oficiales muy bien diagramado y fidelizado. En éste sentido, el desarrollo de los canales de distribución que ha llevado a cabo durante los últimos años, tiene un beneficio directo sobre el mercado, permitiendo llegar más rápidamente a los clientes finales y detectar las necesidades antes que la competencia.
- F.3 Reputación: la compañía cuenta con muchos años de experiencia en la región y, siendo líder mundial en suministros para la lechería, la reputación es un arma sólida para convertirse en fijador de precios, llevar seguridad y calidad a los clientes finales.

F.4 Técnicos: DeLaval cuenta con un equipo que se somete constantemente a capacitaciones en pos de brindar el mejor soporte técnico del mercado. Ésta es una ventaja importante en los MO, puesto que muchos clientes direccionan sus inversiones hacia aquellas compañías que podrán dar un soporte de calidad. La competencia no cuenta con ésta red de especialistas, por lo que, a la hora de competir, se convierte en un punto estratégico de diferenciación.

Oportunidades:

- O.1 Evitar la pérdida de canales: los canales de distribución requieren la oferta de tanques de frío para abastecer a sus clientes. En caso que DeLaval deje de ofrecer dichos productos, los revendedores deberían buscar otras empresas que puedan suministrarlos. En éste sentido, se podrían tener serios inconvenientes en la venta del pos mercado, puesto que los demás fabricantes de tanques también ofrecen productos y servicios que compiten con los diferentes portafolios de DeLaval.
- O.2 Solución completa y a medida: la posibilidad de realizar el acuerdo de outsourcing con una empresa regional, permitirá atender de manera rápida y eficiente las necesidades y cambios en los requerimientos del mercado. Con el set up anterior (equipamientos importados de Europa), existían serios inconvenientes a la hora de acoplar los productos a las diferentes redes eléctricas presentes en el clúster de América Latina.
- O.3 Bajo nivel de inversión: el desembolso de fondos en un proyecto de outsourcing es mínimo. Bajo ésta línea, los recursos que más serán requeridos corresponden al recurso humano para gerenciar el proveedor y lograr los objetivos deseado.
- O.4 Reducción de costos: el outsourcing, como ya se desarrolló en el capítulo del marco teórico, es una excelente opción para bajar costos de operación. La disminución en costes se debe, principalmente, a la posibilidad de transformar todos los montos fijos en variables. En éste sentido, sólo se contabilizarán aquellos costos cuando surjan ventas. Esto permitirá llevar un

control más ordenado y real en los estados contables, así como también obtener datos objetivos de las pérdidas y ganancias del portafolio.

- O.5 Ganar mercado: el BPO facilitará la llegada a mayor cantidad de clientes, puesto que los precios serán más competitivos. El antiguo set up generaba altos costos de comercialización, puesto que las importaciones provenían de países fuera del mercado del ALADI. En éste marco, los derechos de importación en las regiones que pertenecen a dicha alianza caen drásticamente, generando que el precio sea menor.
- O.6 Mayor velocidad de respuesta: siendo que el nuevo proveedor tendrá la obligación de brindar soporte técnico en los productos manufacturados por la empresa, se podrá acceder a una respuesta con mayor velocidad.
- O.7 Direccionar los recursos en actividades clave: como la producción será realizada por la tercerizada, los recursos humanos de DeLaval podrán ser direccionados a generar nuevos negocios, mejorar los entrenamientos comerciales y técnicos, y atender de manera más eficiente a los distribuidores.
- O.8 Aprovechar el conocimiento del proveedor: el proveedor seleccionado lleva años de experiencia en la producción y servicio de tanques de frío en Argentina. En base a esto, no es necesario incurrir en costos de desarrollo de conocimiento.

Debilidades:

- D.1 Pérdida de control sobre el producto: dado que el proceso productivo será delegado a la tercerizada, se perderá el control sobre la calidad. Así mismo, cualquier modificación que se deba realizar conllevará procesos de aprobación adicionales, provocando la pérdida del control en los tiempos para los cambios que deban realizarse.
- D.2 Dependencia del proveedor: puede ocasionarse una alta dependencia hacia el proveedor, si no se estipula un plan de acción adecuado desde el comienzo. La misma puede ser de varios tipos:

- a. Prolongación en los tiempos de entrega de la mercadería, repercutiendo directamente en los compromisos asumidos con los clientes
 - b. Falta de voluntad o capacidad para implementar modificaciones en los productos, si el mercado lo requiriese.
 - c. Confidencialidad en los diseños suministrados a la contraparte
- D.3 Pérdidas de rentabilidad: en caso que el proveedor se vea en la obligación de aumentar sus costos (que no hayan sido pactados en el contrato), la empresa deberá analizar si traslada a cliente o si pierde rentabilidad para mantener el nivel de precios en el mercado.

Amenazas:

- A.1 Seguridad al mercado: será de público conocimiento que DeLaval generará un acuerdo con un productor de tanques locales. En éste sentido, pueden generarse interrogantes en los mercados que no conocen bien a la tercerizada, sobre la calidad y confianza en los productos.
- A.2 Retrasos en salir al mercado: uno de los puntos más críticos en los acuerdos de outsourcing, suele ser la demora en generar los consensos necesarios para llevar el producto al cliente en los tiempos planificados. En tal caso, una prolongación en el período para lanzar los bienes podría tener serias implicancias en el market share, abriendo la puerta a nuevos competidores.
- A.3 Compartir el know-how: siempre existe un riesgo latente en éste tipo de alianzas, donde es posible perder el conocimiento sobre el negocio por delegar la producción del bien a una tercera parte. Si bien es una amenaza real, se debe destacar que sólo se producirán equipamientos para abastecer a América Latina, mientras que la compañía continuará manufacturando los productos en su fábrica de Europa para dicho mercado, por lo que el know-how se mantendrá en la empresa.
- A.4 Convertir al proveedor en un competidor: tal se indicó en secciones anteriores, el proveedor seleccionado para el BPO ya es un competidor a nivel local (Argentina), aunque no tiene operaciones actualmente en los

mercados objetivo. En éste sentido, la amenaza de transformar la alianza en una competencia en aquellos consumidores es posible, por lo que se deberá trabajar arduamente en el contrato, a fines de establecer aquellos incisos que deberán ser cumplidos, amén de garantizar un bloqueo a la comercialización por parte de la tercerizada en los MO.

- A.5 Aumento en los derechos de exportación: de ocasionarse un incremento en los porcentajes imposables a las exportaciones argentinas, se tendrán que tomar decisiones similares a las del ítem D.3.

4.3.4 Análisis CAME

Analizando la matriz FODA, se pueden diagramar las estrategias que permitirán gestionar de mejor manera la performance del proyecto.

Estrategias Defensivas (A/F)

Se buscará reforzar las fortalezas internas en función de minimizar las amenazas del exterior.

- AF1. Certificación de los técnicos: para llevar seguridad al mercado, se certificará a los técnicos de cada distribuidor para asegurar la calidad en la instalación y el servicio post venta.
- AF2. Delimitar áreas de operación para el proveedor: en el contrato a celebrar se establecerán las áreas geográficas donde el proveedor no podrá tener operaciones comerciales por sí mismo.
- AF3. Establecer el precio FOB mínimo para el peor escenario: como acción para disminuir el riesgo frente a incrementos en los derechos de exportación argentinos, se tomará el precio de “peor escenario” como monto mínimo en FOB al distribuidor. De ésta manera, en caso de disminuir los porcentajes de retenciones y/o el flete marítimo, los márgenes de utilidad aumentarán, pero de ninguna manera deberían disminuir.
- AF4. Asegurar cláusula de confidencialidad: en función de resguardar el know how que la empresa generó durante sus años de producción de equipamiento, se establecerá una cláusula de confidencialidad con respecto a los productos que DeLaval agregará a la línea de producción (controlador T3).

Estrategias de Reorientación (O/D)

Se plantearán las acciones que permitan minimizar las debilidades de la organización, para aprovechar las oportunidades del entorno.

- OD1. Establecer cronograma de auditorías: mediante un calendario de visitas a la fábrica del proveedor, se podrá tener un control más estricto sobre los procesos productivos y la calidad de los productos.
- OD2. Direccionar recurso humano al entrenamiento comercial: puesto que el recurso humano de la compañía quedará independizado de las actividades que serán llevadas a cabo por la tercerizada, se podrá realizar mayor inversión en la capacitación de las fuerzas de venta de los canales en los mercados objetivo. En éste sentido, la organización estará más presente en los distribuidores, llevando mayor tranquilidad y seguridad para realizar negocios.
- OD3. Determinar claramente las responsabilidades de cada parte: en función de minimizar la dependencia hacia el proveedor, el contrato legal deberá fijar claramente las pautas que deberán ser cumplidas durante la vigencia del acuerdo. En éste sentido, los puntos más importantes a determinar son:
- a. Establecer los plazos máximos de entrega de la mercadería. Vencido dicho tiempo, la tercerizada se verá obligada al pago de una multa diaria por demora en el despacho.
 - b. Alcance de la responsabilidad por defectos/fallas de calidad. Se deberá indicar cuál es la forma en la que el proveedor responderá frente a problemas de calidad de los productos.
- OD4. Diseñar calendario de capacitaciones técnicas: se establecerá un calendario anual para las capacitaciones técnicas en las instalaciones del proveedor. En éste sentido, se mantendrá actualizado todo el plantel técnico de los canales en los productos manufacturados por la tercerizada, evitando perder conocimiento.

Estrategias Ofensivas (O/F)

Las estrategias ofensivas son las más importantes, ya que, si se logran alinear las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno, se lograrán resultados extraordinarios.

- OF1. Campaña de lanzamiento: para lograr penetrar los mercados objetivo, se analizará disminuir el margen de utilidad para una campaña de lanzamiento. En éste sentido, se aprovechará la reducción en los costos de fabricación (por optar por un sistema BPO) para financiar la caída en la utilidad.
- OF2. Programa de fidelidad: se diagramará un sistema que permita a los canales actuales acceder a mejores descuentos sobre los precios de lista, cuando logran cumplir targets de venta. De ésta manera, se mantendrán las reventas actuales y se podrían captar nuevas.
- OF3. Sistema de mejora continua: se implementará un sistema que permita a los canales mantener actualizada la base de datos sobre los requerimientos del mercado. Éste régimen permitirá brindar información sobre las nuevas necesidades de los clientes en cuanto a producto, prestaciones, mejoras, etc. para que puedan tomarse las acciones necesarias sobre el proveedor. El sistema buscará generar un entorno de pertenencia y compromiso de los canales con DeLaval.
- OF4. Campaña de marketing: se invertirán recursos en la promoción de los nuevos productos en América Latina. Es necesario comunicar de manera eficiente y clara cuáles serán los beneficios de producir los equipos en la región, y como impactará esto en los clientes finales.
- OF5. Nuevo proceso para análisis de P&L: el sistema de pérdidas y ganancias de un portafolio (P&L por sus siglas en inglés), permite cuantificar la performance del equipo y así lograr comparar diferentes unidades de negocios. Puesto que los costos fijos de producción pasarán a ser totalmente variables con la implementación del BPO, será más sencillo determinar los resultados reales de las operaciones. En éste sentido, se podrá contar con datos confiables para determinar las perspectivas a futuro de la unidad de negocio en los mercados objetivo.

Estrategias de Supervivencia (A/D)

Las estrategias de supervivencia sólo permiten a la organización, en la mayoría de los casos, mantener la situación tal cual se encuentra. Es decir, se buscan mantener en su lugar las debilidades de la compañía para que las amenazas del entorno no tengan tanto impacto.

AD1. Fortalecer la relación con los canales: para evitar perder canales y lograr que los factores externos tengan el menor impacto posible, se invertirá tiempo y recursos en generar una relación con los canales más estrecha y fluida.

AD2. Mantener una relación saludable con el proveedor: para disminuir la posible dependencia hacia el proveedor, se buscará tener una relación lo más saludable posible. En éste sentido, es primordial comenzar con un trato de confianza y dando a conocer las intenciones desde el inicio. De ésta manera, es más probable que la tercerizada encuentre en DeLaval un socio comercial importante, con el cual desee continuar haciendo negocios en el largo plazo.

Figura 27: Resumen matriz FODA.



Fuente: elaboración propia

5 CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del proyecto de intervención se abordaron diversos temas que se encuentran directamente relacionados al comercio internacional. La producción escrita, junto con su carácter académico, servirá de plan de negocios para que la compañía pueda analizar y decidir, si opta por una opción de offshore outsourcing para abastecer los mercados de América Latina.

A modo de cierre, se brindará un resumen de lo abordado en cada capítulo del trabajo, lo que llevará a la conclusión final de la tesis.

Introducción

En el primer apartado se analizó brevemente el pasado del comercio internacional, abarcando los diferentes actores del mercado en la historia que tuvieron una importante implicancia en cómo se generaron los flujos de capitales, bienes y personas.

Posteriormente, se brindó un panorama de la participación que América Latina tuvo en el desarrollo de los intercambios globales, y cuál fueron los inconvenientes fruto de su fuerte dependencia hacia la producción de bienes primarios, principalmente las materias primas.

En la última parte de la introducción, se realizó un análisis integral de la justificación de la tesis, planteando la situación problemática: la compañía decidió discontinuar una línea de productos a nivel global, impactando directamente en los productores pequeños de Latinoamérica, provocando una caída considerable en las ventas de la empresa en dicha región.

En éste sentido, el objetivo principal del trabajo se basó en determinar si el proveedor seleccionado en América Latina para generar un contrato de offshore outsourcing, cumplía con los requisitos necesarios. Se plantearon las preguntas de investigación y las hipótesis que deberían ser refutadas o aceptadas, con clara relación al objetivo planteado.

Marco Teórico

El marco teórico es una serie de fundamentos bibliográficos que sitúan al lector en los diferentes conceptos que se utilizan para llevar a cabo la investigación. Dentro del capítulo, se brindaron los datos objetivos que respaldan la necesidad de contar con la oferta de productos para la región de LATAM, principalmente basados en el análisis de los productores lácteos y las proyecciones en la demanda de leche regional.

Por otro lado, se hizo hincapié en los distintos acuerdos de cooperación e integración que se encuentran vigentes en el clúster comercial y cuáles son las ventajas de realizar intercambios con los protagonistas de dichos tratados.

Se realizó un resumido estudio sobre las teorías del comercio internacional, y cuáles son las ventajas para los bloques que participan del mismo. El estudio sirvió como disparador para brindar los fundamentos que existen detrás de los acuerdos de outsourcing a nivel de offshoring. Dentro del marco de las alianzas comerciales con terceras partes, se investigaron las ventajas y desventajas de éste tipo de setup y cómo detectar las amenazas y oportunidades, producto de avanzar en acuerdos tercerizados.

Hacia el final del capítulo se desarrollaron los conceptos de los INCOTERMS más importantes, a la hora de realizar un estudio cuantitativo de costos, márgenes de utilidad, fletes y seguros internacionales.

Metodología

En la metodología se explicaron los métodos, procedimientos y las técnicas utilizadas para la recolección de los datos. Se definió el enfoque de la tesis, caracterizándola por tener un perfil cuantitativo, direccionado por el análisis de información contable y numérica. También se le dio un carácter descriptivo, principalmente por su esquema ordenado y estructurado, que lleva al lector desde los puntos más básicos del proyecto hasta la obtención de las cifras finales.

Por otro lado, se explicaron las herramientas empleadas para el análisis coyuntural de la empresa en su entorno, instrumentos muy utilizadas en el ámbito de los negocios como el PESTEL, las 5 fuerzas de Michael Porter, la matriz FODA con su evolución hacia el CAME, finalizando con los indicadores propuestos por Ellran, que permitieron determinar si el proveedor cumplía con los requisitos necesarios para ser aceptado en el proyecto. Estos drivers son los que, mediante preguntas diseñadas en una encuesta, brindaron la información necesaria para dar las conclusiones del trabajo.

Análisis y resultados

En éste capítulo, se presentaron los datos recolectados de los mercados, principalmente los precios target que se debían cumplir para que el producto sea competitivo, y a su vez, permita tener un margen de utilidad aceptable. Se realizó un sistema de costeo inverso, para obtener los mínimos precios aceptables para la negociación con el proveedor, y se estimaron los riesgos involucrados en la cadena de valor.

Se desarrollaron también las herramientas de análisis, diagnóstico y decisión de la organización, finalizando con la presentación de los resultados de la encuesta.

5.1 Conclusiones finales

Se ha realizado un análisis profundo sobre los requerimientos del mercado lácteo y las proyecciones esperadas a nivel regional. En éste sentido, es posible indicar que:

- La producción láctea en LATAM aumentará en más de 2 dígitos para el año 2029.
- El incremento en la cantidad de granjas a 5 años con menos de 150 animales (población target para los productos en estudio), tendrá una suba de un 16% más que el total de estancias en toda la región.
- La comercialización entre los países miembros de ALADI corresponde a un 80% del total de las exportaciones intrarregionales de América Latina. Esto es un fiel indicativo de que es favorable realizar intercambios de bienes y servicios entre socios del convenio, debido a la disminución o cancelación de los derechos de importación.

En función de las hipótesis de investigación planteadas, se concluye que:

H1. La empresa seleccionada cumple con los estándares de calidad exigidos.

De los datos recolectados de distribuidores de la empresa en estudio, puede determinarse que:

- Financieramente es una empresa estable, que posee sus cuentas bajo un buen sistema de gestión.
- El mercado encuentra en la dirección de la compañía una visión clara hacia donde dirige los recursos, y que seguirían haciendo negocios con ellos en el futuro.
- Cumple con los tiempos de entrega de mercadería.
- La calidad de los productos es reconocida en el mercado.
- Presenta una buena posición competitiva con respecto a otras compañías del sector.

Luego de expuestos los puntos más importantes con respecto al análisis del proveedor, se obtiene que el mismo cumple con los parámetros necesarios para convertirse en un socio

comercial, oficiando de tercerizada en un acuerdo de Offshore Outsourcing. Por lo que se acepta la hipótesis H1.

H2. El modelo de negocios, producción tercerizada y la exportación propia logrará llegar a los precios target en los mercados meta.

- A raíz de un análisis de costeo inverso, se determinó que los precios máximos aceptables por parte del proveedor son:

Tabla 39: Tabla resumen de costos máximos de equipamiento por parte del proveedor

Volumen de tanque	Promedio precio de mercado	CIF Promedio	Máximo costo de proveedor
500	USD 7.264	USD 5.219	USD 2.984
850	USD 8.648	USD 6.253	USD 3.728
1050	USD 9.601	USD 6.966	USD 4.240
1390	USD 11.125	USD 8.105	USD 5.058
1930	USD 12.840	USD 9.388	USD 5.980

Nota: Fuente: elaboración propia

En función de esto, no es posible refutar ni aceptar la hipótesis, puesto que no se cuenta con la propuesta formal del proveedor. Estos datos servirán para que la gerencia tenga el parámetro cuantificado sobre donde negociar el acuerdo de outsourcing.

H3. Un acuerdo de outsourcing permitirá blindar a la empresa sobre fluctuaciones en los mercados internacionales, principalmente sobre los países target.

Luego de realizar un completo análisis de entorno, donde se utilizaron el PESTEL, el FODA y las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- DeLaval tiene el conocimiento y reputación en el mercado suficiente para poder controlar un acuerdo de BPO.
- Mediante la implementación del BPO se evitará perder canales de venta, debido a que la demanda de productos podrá seguir siendo ofrecida mediante el nuevo modelo de negocios.
- Se evidenciará una reducción de costos, relacionados a una mejor administración del portafolio. En éste sentido, la capacidad de convertir los costos fijos en variables

(mediante el outsourcing), provoca que pueda obtenerse fácil y fielmente los valores de rentabilidad del proyecto.

- Se podrá mejorar la capacidad técnica de los canales, mediante programas de entrenamiento con el nuevo proveedor.
- Se logrará invertir mayores recursos, principalmente tiempo, en la capacitación comercial de los distribuidores en los mercados objetivos. Las relaciones serán más estrechas, lo que llevará a un mayor caudal de negocios para la compañía.
- Se contará con una atención técnica a los canales más específica, y mediante un proveedor que tiene años de experiencia en la producción de equipos para establecimientos lácteos.
- Se logrará cubrir financieramente a la empresa frente a shocks externos, donde mantener una capacidad ociosa es altamente costoso en tiempos de recesión económica.

Basándose en los puntos anteriores, es posible aceptar la hipótesis número 3. Finalmente, se puede afirmar y recomendar que mediante un acuerdo de BPO, es posible cubrir a la empresa frente a fluctuaciones en los mercados target, principalmente establecido por una cancelación en los derechos de importación (por ser miembros de ALADI) y por la seguridad al mercado de contar con la capacidad y experiencia necesaria.

6 BIBLIOGRAFÍA

- ALADI. (2020). Obtenido de http://www.aladi.org/sitioaladi/?page_id=148
- ALADI. (11 de Noviembre de 2020). *Sistema de información de comercio exterior - Gravámenes vigentes y condiciones especiales por ítem arancelario*. Obtenido de http://consultawebv2.aladi.org/sicoexV2/jsfAranceles/arancel_vigente_arbol_busqueda.seam?cid=1007133
- Amigo Jiménez, I. (6 de Diciembre de 2016). *¿Quién soy yo y qué posibilidades tengo?* Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/qui%C3%A9n-soy-yo-y-qu%C3%A9-posibilidades-tengo-mar%C3%ADa-irene-amigo-jim%C3%A9nez>
- Arruñada, B., & Xosé, V. (2006). When your manufacturer becomes your competitor. *Harvard Business Review*, 2-10.
- Ashwort, W. (1978). *Breve Historia de la Economía Internacional*. Madrid: Longman Group Limited.
- Bajo, O. (1991). *Teorías del comercio internacional*. Barcelona: Antonio Bosch, editor, S.A.
- Bambirra, V. (1974). *El capitalismo dependiente latinoamericano*. México: Siglo XXI Editores.
- Barrar, P., & Gervais, R. (2006). *Global Outsourcing Strategies. An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Hampshire, England: Gower Publishing Company.
- Bedoya Gómez, D. C. (Septiembre de 2018). Outsourcing: beneficios vs riesgos. *Revista Perspectiva Empresarial (RPE)*, págs. 101-112.
- Bhagwati, J., & Blinder, A. S. (2009). *Offshoring of American Jobs. What Response from U.S. Economic Policy?* Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Block, F. L. (1989). *LOS ORÍGENES DEL DESORDEN ECONÓMICO INTERNACIONAL*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Canta izaguirre, A., & Casabella, R. (2015). *Comercio Internacional en el siglo XX1*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- CEPAL. (25 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/acerca>
- Chang, H.-J. (2003). Kicking Away the Ladder - Development Strategy in Historical Perspective. *Globalisation and the Myth of Free Trade*. New York: revistas.unal.edu.co.
- Charría, H., Rojas, P., & Sepúlveda, S. (2002). *Competitividad: Cadenas agroalimentarias y territorios rurales. Elementos Conceptuales*. San José, Costa Rica: Serie Documentos Técnicos.
- Click, R. L., & Duening, T. N. (2005). *Essentials of Business Process Outsourcing*. Alemania: Wiley.
- Corbella, V., & Sarmiento G. de Souza, K. (2017). La integración comercial y productiva de ALADI y su cambio estructural. *Journal of Economic Literature*, 90-109.
- Cronin, J., & Taylor, A. (1992). Measuring service Quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing* 56 (3), 55-68.
- DELAVAL. (1 de Abril de 2020). *DELAVAL*. Obtenido de <https://www.delaval.com/es-ar/sobre-nosotros/es-cl/quienes-somos/>
- Deloitte. (Mayo de 2016). *Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey*. Obtenido de Deloitte Web Site: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/operations/deloitte-nl-s&o-global-outsourcing-survey.pdf>
- Díaz, J. A., & Mayordomo, J. M. (2020). *B2B ecommerce para ejecutivos ocupados: Una guía con lo esencial para simplificar la complejidad de la transformación digital de las marcas, fabricantes, mayoristas y empresas de servicios*. Independently Published.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento con aplicaciones a la organización policial*. San José de Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Diez, M. A. (2013). El debate enter "estructuralismo" y "teoría de la dependencia" desde la revista Desarrollo Económico. *Opción*, vol.29, núm.70, 9-30.

- Dogerlioglu, O. (2012). Outsourcing versus in-house: A modular organization perspective. *The Journal of International Management Studies*, Volume 7, Number 1, 22-30.
- Ellram, L. (1990). The supplier selection decision in strategic partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 8-14.
- FAO. (2000). *Establishment of regional reference centre for milk processing and marketing: Quality control*. Obtenido de <http://www.fao.org/ag/againfo/themes/documents/LPS/> (acceso Septiembre 2020)
- FAO. (2004). *Code of Hygienic Practice for Milk and Milk Products*. Obtenido de http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/livestockgov/documents/CXP_057e.pdf (acceso Septiembre 2020)
- FAO. (2007). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos. Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad*. Roma.
- FAO. (23 de Septiembre de 2020). *FAO Regional Office for Latin America and the Caribbean*. Obtenido de <http://www.fao.org/americas/prioridades/produccion-pecuaria/en/>
- Fernández Romero, A. (2008). *Manual del consultor de dirección*. Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Fórneas Carro, J. R. (2008). *Outsourcing, Saque el máximo partido de sus proveedores*. La Coruña, España: Netbiblo, S.L.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- González López, I. (2009). *Gestión del comercio exterior*. Madrid: ESIC Editorial.
- González Ramírez, M. R., & Gascó Gascó, J. L. (2002). Los riesgos del outsourcing de sistemas de información: un estudio en las mayores empresas españolas. *Economía y Empresa N°47 Volumen XVIII*, 85-110.
- Grinnell, R. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative*. Illinois: Peacock publishers.
- Guerrero Valenzuela, A., & Hidalgo Davila, N. (2016). *Universidad Ricardo Palma. Facultad de Ciencias Económicas*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50259494/INCOTERMS_-_GRUPO_6_1.pdf?1478907439=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIncoterms.pdf&Expires=1621257887&Signature=HtWt~pVSeMriqkNarYAQOQqVikFZME21iL7v-G43zDt9VIM2XPqS9aku0cPjEc5o65OWZDq1xJV8x
- Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid: Ediciones Akal, S.A.
- Henry, H. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. *Managerial Planning*, 76-81.
- Hernández S, R., Fernández C, C., & Baptista L, P. (2014). *Metodología de la investigación. 6ta edición*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México.
- IPCC. (2018). *Framing and Context. In: Global Warming of 1.5°C*. Obtenido de https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/05/SR15_Chapter1_Low_Res.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Maggio Vazaquez, M. L. (Mayo - Junio de 2017). Revisión del modelo de sustitución de importaciones: vigencia y algunas reconsideraciones. *Economía Informa*, págs. 4-17.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- McIvor, R. (2005). *The Outsourcing Process. Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Meissner, J. (January de 2008). *Improving Quality in Business Process Outsourcing through Technology*. Obtenido de Research Gate:
file:///C:/Users/perama/Downloads/Improving_Quality_in_Business_Process_Outourcing_.pdf
- Menguzzato Boulard, M. (2009). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Núñez Hernández, M. A. (2018). *Clasificación arancelaria de las Mercancías*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Ñaupas, H., & Mejía, E. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- OECD/FAO. (2020). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2020-2029*. Paris/FAO, Rome: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/1112c23b-en>.
- OLADE. (2017). Los convenios bilaterales que soportan las interconexiones energéticas en América del Sur. *Revista de Energía de Latinoamérica y el Caribe*, 126-145.
- Peck, J. (2017). *Offshore. Exploring the Worlds of Global Outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.
- Perera, R. (2017). *The Pestle Analysis*. Nerdynaut.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 12, núm. 1, 113-130.
- Ponce Talancón, Humberto. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 4-19.
- Prebisch, R. (2012). *El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Prieto Herrera, J. E. (2013). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pyndt, J., & Pedersen, T. (2006). *Managing Global Offshoring Strategies*. Gylling: Copenhagen Business School Press.
- Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Revista Ciencia Administrativa, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Universidad*, 54-61.
- Reynolds, F. (2003). *Managing Exports. Navigating the Complex Rules, Controls, Barriers and Laws*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rivero Hernández, M. (Accesado 2020). Matris FODA o DAFO: herramienta estratégica con plena vigencia. *Universidad La Salle Cancún, México*, 1-17.
- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*. Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sanjinés, F. (2002). *Ventajas comparativas y competitivas del comercio regional orureño*. La Paz: Fundación PIEB.
- Scnierderjans, M. J. (2005). *Outsourcing and Insourcing in an International Context*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Siepmann, F. (2013). *Managing Risk and Security in Outsourcing IT Services*. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las Naciones*.

- Solorza, M., & Moisés, C. (2011). La Teoría de la Dependencia. *Revista Republicana*, 127-139.
- Sople, V. D. (2009). *Business Process Outsourcing: A Supply Chain of Expertises*. New Delhi: Phi Learning Private Limited.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Steffens, G. (2016). *El Análisis PESTEL. Asegure la continuidad de su negocio*. Madrid: 50minutes.es.
- Subcommittee on natural resources, a. r. (1990). CFC Reduction - Technology transfer to the developing world. *US House of representatives. One hundred first congress*. Washington: Library of congress US.
- Thompson, A., & Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Tomiura, E. (2018). *Cross-Border Outsourcing and Boundaries of Japanese Firms*. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Wilhelm, W. (1992). Changing corporate culture or corporate behavior? How to change your company. *Academy of Management Executive*, 72-76.
- Wolfe, J., & Buchwald, S. (2000). Scope and limitations of the Pd/BINAP-catalyzed amination of aryl bromides. *The journal of organic chemistry*, 1144-1157.

7 ANEXOS

7.1 Modelo de encuesta

Encuesta de carácter estrictamente confidencial
 Marque con una cruz (X) la respuesta que considera correcta

Concepto					
Atención técnica	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Mala
Calidad de asistencia prestada					
Rango horario para consultas					
Material de consulta					
Entrenamientos presenciales					
De la reputación en el mercado	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Mala
Como calificaría la reputación de la empresa en el mercado Argentino					
Como posicionaría a la empresa con respecto a otros competidores locales					
Presupuestos	Si	No	Ns/Nc		
Cumple con la entrega de todo lo pactado en el precio					
Claridad en las especificaciones del producto cotizado					
Transparencia en el proceso de cotización y venta					
¿Los precios han sufrido aumentos en USD fuera de parámetros razonables en el contexto macroeconómico de la Argentina en los últimos años?					
Existen descuentos adicionales sobre precio de lista					
Si existen, ¿de qué porcentajes?					
Pagos	Si	No	Ns/Nc		
La empresa brinda facilidad de pago (más de 8 cuotas)					
El pago de comisiones se corresponde al sistema de financiamiento otorgado al cliente final					
Las condiciones de pago son transparentes					
Despachos	Si	No	Ns/Nc		
Cumple con los tiempos de entrega pactados en la negociación					
Los tiempos de entrega son menores a los del mercado					
¿Las entregas son completas o ha experimentado faltantes?					
Calidad	Si	No	Ns/Nc		
Considera los productos de calidad internacional					
En caso de fallas de calidad, obtuvo la respuesta/asistencia necesaria					
En caso de obtener respuesta/asistencia, fue en los tiempos razonables? (menos de 30 días)					
Tecnología	Si	No	Ns/Nc		
El fabricante demuestra inversión constante en tecnología					
Considera que el fabricante se encuentra a la vanguardia tecnológica					
Confía en la tecnología del fabricante					
De los recursos humanos	Si	No	Ns/Nc		
Conoce al director de la empresa en persona					
Considera que su visión a futuro le permitirá seguir haciendo negocios con usted					
Sabe/conoce las responsabilidades de cada persona con la que tiene contacto					

7.2 Anexo 1: Resultados de Encuesta a distribuidores

Concepto	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Maa
Atención técnica					
Calidad de asistencia prestada	15	10	2	3	
Rango horario para consultas	20	8	2		
Material de consulta	5	15	4	2	4
Entrenamientos presenciales	25	5			
De la reputación en el mercado	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Mala
Como calificaría la reputación de la empresa en el mercado Argentino	5	21	4		
Como posicionaría a la empresa con respecto a otros competidores locales	28	2			
Presupuestos	Si	No	Ns/Nc		
Cumple con la entrega de todo lo pactado en el precio	20	5	5		
Claridad en las especificaciones del producto cotizado	20	5	5		
Transparencia en el proceso de cotización y venta	28		2		
¿Los precios han sufrido aumentos en USD fuera de parámetros razonables en el contexto macroeconómico de la Argentina en los últimos años?	4	16	10		
Existen descuentos adicionales sobre precio de lista	25	2	3		
Si existen, ¿de qué porcentajes?	entre 5 y 10%				
Pagos	Si	No	Ns/Nc		
La empresa brinda facilidad de pago (más de 8 cuotas)	20	5	5		
El pago de comisiones se corresponde al sistema de financiamiento otorgado al cliente final	25		5		
Las condiciones de pago son transparentes	28		2		
Despachos	Si	No	Ns/Nc		
Cumple con los tiempos de entrega pactados en la negociación	18	12			
Los tiempos de entrega son menores a los del mercado	18	5	7		
¿Las entregas son completas o ha experimentado faltantes?	19	11			
Calidad	Si	No	Ns/Nc		
Considera los productos de calidad internacional	14	8	8		
En caso de fallas de calidad, obtuvo la respuesta/asistencia necesaria	25	2	3		
En caso de obtener respuesta/asistencia, fue en los tiempos razonables? (menos de 30 días)	20	5	5		
Tecnología	Si	No	Ns/Nc		
El fabricante demuestra inversión constante en tecnología	20	2	8		
Considera que el fabricante se encuentra a la vanguardia tecnológica	18	6	6		
Confía en la tecnología del fabricante	25		5		
De los recursos humanos	Si	No	Ns/Nc		
Conoce al director de la empresa en persona	20	10			
Considera que su visión a futuro le permitirá seguir haciendo negocios con usted	25	2	3		
Sabe/conoce las responsabilidades de cada persona con la que tiene contacto	22	5	3		

7.3 Anexo 2: Plantilla de cálculo de precios EXW

País	Márgen	Flete interno	Aduana
Bolivia	22%	200	5%
Colombia	20%	250	6%
Ecuador	21%	300	8%
Panamá	20%	150	4%

Promedio Márgen	20,750%
Promedio Flete	225
Promedio Aduana	6%

Gastos en origen	
Gastos operativos Despachante	USD 250
Certificado de origen	USD 60
SIM (Declaración de exportación)	USD 15
Flete interno	USD 500
Seguro interno	USD 90
Agente de carga	USD 200
Verificación y controles	USD 150
Total nominal Terrestre	USD 1.265,00

Utilidad	20,75%
Derechos de exportación	5%
flete internacional	USD 2.500
seguro con poliza flotante	0,273% s/FOB

Volumen de tanque	Promedio precio de mercado	Margen (21%)	Flete interno (USD 225)	CIF	
				Aduana (6%)	
500	USD 7.264	USD 5.757	USD 5.532	USD	5.219
850	USD 8.648	USD 6.853	USD 6.628	USD	6.253
1050	USD 9.601	USD 7.609	USD 7.384	USD	6.966
1390	USD 11.125	USD 8.816	USD 8.591	USD	8.105
1930	USD 12.840	USD 10.176	USD 9.951	USD	9.388

Opciones	CIF		Costo promedio contenedor de 20 pies		CIP		Seguro
4x500 litros	USD	20.875	USD	2.500	USD	18.375	USD 50
4x850 litros	USD	25.013	USD	2.500	USD	22.513	USD 61
4x1050 litros	USD	27.864	USD	2.500	USD	25.364	USD 69
4x1390 litros	USD	32.419	USD	2.500	USD	29.919	USD 82
4x1930litros	USD	37.551	USD	2.500	USD	35.051	USD 96

FOB	Derechos de expo		Utilidad		EXW tot		EXW Individual
USD 18.325	USD	17.452	USD	13.831	USD	12.566	USD 3.142
USD 22.451	USD	21.382	USD	16.945	USD	15.680	USD 3.920
USD 25.295	USD	24.090	USD	19.092	USD	17.827	USD 4.457
USD 29.838	USD	28.417	USD	22.520	USD	21.255	USD 5.314
USD 34.955	USD	33.290	USD	26.383	USD	25.118	USD 6.279

Volumen de tanque	Promedio precio de mercado		Utilidad		EXW tot		EXW Individual
500	USD	7.264	USD	13.831	USD	12.566	USD 3.142
850	USD	8.648	USD	16.945	USD	15.680	USD 3.920
1050	USD	9.601	USD	19.092	USD	17.827	USD 4.457
1390	USD	11.125	USD	22.520	USD	21.255	USD 5.314
1930	USD	12.840	USD	26.383	USD	25.118	USD 6.279